

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká fakulta
katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Kryštof Materna

**GLOBALIZAČNÍ PROCESY
V ČESKÉM PIVOVARNICKÉM
PRŮMYSLU A JEJICH
PROJEVY V OKRESE
KUTNÁ HORA**

**GLOBALISATION PROCESSES IN THE CZECH
BREWING INDUSTRY AND THEIR EFFECTS IN
THE DISTRICT OF KUTNÁ HORA**

Diplomová práce

Praha 2011

Vedoucí diplomové práce: Doc. RNDr. Luděk Sýkora, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pod vedením školitele Doc. RNDr. Lud'ka Sýkory, Ph.D., a že jsem všechny použité prameny řádně citoval.

Jsem si vědom toho, že případné využití výsledků, získaných v této práci, mimo Univerzitu Karlovu v Praze je možné pouze po písemném souhlasu této univerzity.

Svoluji k zapůjčení této práce pro studijní účely a souhlasím s tím, aby byla řádně vedena v evidenci vypůjčovatelů.

V Praze dne 18. 8. 2011

.....
podpis

Obsah

Úvod.....	6
1. Teoreticko – metodologická část.....	8
1.1. Struktura práce.....	8
1.2. Hypotézy.....	10
1.3. Teoretická část.....	11
1.4. Použité typologie.....	15
1.5. Metodika výzkumu.....	25
2. Hlavní vývojové trendy v českém pivovarnictví v období transformace....	32
2.1. Vývoj do roku 1989.....	32
2.2. Změny organizační, vlastnické a prostorové struktury českých pivovarů po roce 1990.....	34
2.2.1. Pivovary se státním podílem na majetku.....	34
2.2.2. Privatizované pivovary.....	35
2.2.3. Transformované bývalé národní podniky.....	37
2.2.4. Celorepublikově působící pivovarské skupiny.....	39
2.2.5. Hodnocení úspěšnosti jednotlivých typů pivovarských skupin.....	44
2.3. Napojení českého pivního trhu na mezinárodní a globální pivní trh.....	51
2.3.1. Obecné trendy.....	51
2.3.2. Hlavní vývojové etapy po roce 1990.....	55
2.4. Nadnárodní pivovarské společnosti na českém pivním trhu.....	61
2.4.1. Zasazení do evropského kontextu.....	61
2.4.2. Vývoj podílu nadnárodních pivovarských skupin na českém trhu.....	63
2.4.3. Proces oligopolizace českého pivního trhu.....	65
2.4.4. Strategie nadnárodních pivovarských skupin při vstupu na nový trh.....	66
3. Proměny regionalizace nabídky piva v okrese Kutná Hora v důsledku uzavření regionálního pivovaru.....	69
3.1. Kutná hora a kutnohorský region – obecná charakteristika.....	69
3.2. Historie pivovaru Dačický.....	71
3.3. Výsledky terénního výzkumu.....	74
3.3.1. Pohled hlavních aktérů ovlivňujících dění v pivovarském průmyslu na zánik pivovaru Dačický.....	74
3.3.1.1. Pohled pivovarů.....	74
3.3.1.2. Pohled hostinských a majitelů restaurací.....	80
3.3.1.3. Pohled zákazníků.....	83
3.3.2. Změny v zastoupení nadnárodních a regionálních pivních značek.....	85
3.3.3. Rozmístění pivních značek v kutnohorském okrese.....	88
3.3.3.1. Zastoupení pivních značek v jednotlivých typech restauračních podniků.....	88
3.3.3.2. Zastoupení pivovarů v jednotlivých částech okresu.....	91
3.3.4. Regionalizace okresu podle struktury nabídky pivních značek.....	98
3.3.4.1. Přehled a charakteristika regionů.....	99
3.3.4.2. Determinanty struktury pivní nabídky regionů.....	109
4. Závěry.....	113
5. Seznam použité literatury.....	116
6. Přílohy.....	120

Seznam tabulek, grafů, map, obrázků a příloh

Tabulka 1:	Kategorizace restauračních podniků okresu Kutná Hora
Tabulka 2:	Vývoj počtu pivovarů po transformaci národních podniků (1990-2010)
Tabulka 3:	Vývoj výstavu pivovarů po transformaci národních podniků (1990-2010)
Tabulka 4:	Vývoj počtu pivovarů mimo transformované národní podniky (1990-2010)
Tabulka 5:	Vývoj výstavu pivovarů mimo transformované národní podniky (1990-2010)
Tabulka 6:	Vývoj počtu a výstavu pivovarů a pivovarských skupin (2000-2010)
Tabulka 7:	Vývoj počtu a výstavu pivovarů v celostátních a regionálních českých skupinách v (2000-2010)
Tabulka 8:	Dovoz piva do Česka v hektolitrech (2008-2010)
Tabulka 9:	Podíl globálních pivovarských skupin na trzích evropských zemí v roce 2009 v %
Tabulka 10:	Počet zastoupení značek skupiny Heineken ČR
Tabulka 11:	Počet zastoupení značek ostatních nadnárodních skupin
Tabulka 12:	Počet zastoupení značek regionálních pivovarů
Tabulka 13:	Nadnárodní a regionální značky v jednotlivých typech restaurací
Tabulka 14:	Počet zastoupení pivních značek v jednotlivých kategoriích podniků
Tabulka 15:	Zastoupení typů pivních značek v jednotlivých kategoriích podniků v %
Tabulka 16:	Zastoupení pivních značek v regionu „Západ“
Tabulka 17:	Zastoupení pivních značek v regionu „Posázaví“
Tabulka 18:	Zastoupení pivních značek v regionu „Jih“
Tabulka 19:	Zastoupení pivních značek v regionu „Severozápad“
Tabulka 20:	Zastoupení pivních značek v regionu „Střed“
Tabulka 21:	Zastoupení pivních značek v regionu „Jihovýchod“
Tabulka 22:	Zastoupení pivních značek v regionu „Čáslavsko“
Tabulka 23:	Zastoupení pivních značek v regionu „Kutnohorsko“
Graf 1:	Vývoj exportu českého piva (1991-2009)
Graf 2:	Vývoj podílu nadnárodních pivovarských společností na českém trhu (1990-2009)
Graf 3:	Podíl hlavních pivovarů na českém pivním trhu (1991-2009)
Mapa 1:	Lesy, vodní plochy a dopravní infrastruktura v okrese Kutná Hora
Mapa 2:	Podíl celostátních a regionálních pivních značek v obcích okresu Kutná Hora v roce 2010
Mapa 3:	Regiony s obdobnou strukturou nabídky pivních značek
Obrázek 1:	Podveky
Obrázek 2:	Posázaví
Obrázek 3:	Zruč nad Sázavou
Obrázek 4:	Úžice – Chrastná
Obrázek 5:	Zbraslavice
Obrázek 6:	Zbýšov
Obrázek 7:	Čáslav
Obrázek 8:	Kutná Hora
Příloha 1:	Zastoupení pivovarů skupiny Plzeňský Prazdroj v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 2:	Zastoupení pivovarů skupiny Pivovary Staropramen v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 3:	Zastoupení pivovarů skupiny Heineken ČR v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 4:	Zastoupení pivovaru Budějovický Budvar v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 5:	Zastoupení pivovaru Dačický v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 6:	Zastoupení pivovaru Dačický v podnicích okresu Kutná Hora v červnu 2009
Příloha 7:	Zastoupení pivovaru Ferdinand v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 8:	Zastoupení pivovaru Rebel v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 9:	Zastoupení pivovaru Kácov v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 10:	Zastoupení pivovarů skupiny K Brewery v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 11:	Zastoupení pivovaru Bernard v podnicích okresu Kutná Hora na podzim 2010
Příloha 12:	Přítomnost značky Dačický v podnicích okresu Kutná Hora v období 1990 – 2010

Globalizační procesy v českém pivovarnickém průmyslu a jejich projevy v okrese Kutná Hora

Abstrakt

Cílem této práce je analyzovat vliv globalizačních procesů a ekonomické transformace na český pivovarnický průmysl. Hlavními výzkumnými tématy jsou střet celostátně působících pivovarů s nadnárodním vlastníkem se samostatně působícími regionálními pivovary na pивním trhu a napojování českého pivního trhu na zahraniční pivní trhy. V rámci okresu Kutná Hora je zkoumán vliv přesunu výroby tradiční regionální značky Dačický jejím nadnárodním vlastníkem, skupinou Heineken, mimo region na strukturu nabídky pivních značek v restauračních zařízeních. Empirický výzkum v okrese má za cíl odhalit a popsat strategie jednotlivých pivovarů a jejich skupin zejména z hlediska jejich prostorových aspektů.

Klíčová slova: globalizace, pivovarnický průmysl, nadnárodní skupina, regionální pivovar

Globalisation Processes in the Czech Brewing Industry and their Effects in the District of Kutná Hora

Abstract

The goal of this thesis is to analyse the influence of the globalisation processes and the economic transformation on the Czech brewing industry. The main research subjects are the clash of the statewide multinationally owned breweries with the independent regional breweries on the beer market and the process of connecting of Czech beer market to the foreign beer markets. Within the district of Kutná Hora the influence of the relocation of the traditional regional beer brand Dačický by its multinational owner Heineken group outside of the region is studied with regards to the structure of the beer brands offer in the restaurants. The aim of the empirical survey is to find and analyse the strategies of the individual breweries and their groups especially regarding their spatial aspects.

Keywords: Globalisation, Brewing Industry, Multinational Company, Regional Brewery

Úvod

Jedním z hlavních témat výzkumu sociální a ekonomické geografie je v posledních desetiletích globalizace a její vliv na změny rozmístění geograficky zkoumaných jevů. Cílem této práce je přispět do tohoto výzkumu a zaměřit se přitom konkrétně na odvětví pivovarského průmyslu.

Fenomén globalizace je přes svou komplexní povahu a vývojovou dynamiku jevem teoreticky dobře popsáným (viz např. Dicken 2003 nebo Massey 1984), je však nutné tuto teoretickou základnu neustále rozvíjet praktickým výzkumem a tím potvrzovat její platnost nebo naopak poukazovat na její slabá místa.

Pivovarnický průmysl je pro takto orientovaný výzkum vhodný z několika důvodů. Především zde existuje silnější vazba mezi výrobcem (pivovarem) a spotřebitelem než je obvyklé u jiných průmyslových odvětví. Jejich kontakt v podobě nákupu výrobku se kromě obvyklé podoby obchodního zařízení často odehrává ve specifickém prostředí restaurací, kde spotřebitelé více reagují na kvalitu nabízených výrobků, neboť doba vzájemného kontaktu mezi spotřebiteli i spotřebitelů s prodávajícím je zde oproti obchodům podstatně delší. Sřet sociálních a ekonomických aspektů výroby a spotřeby produktů je proto lépe pozorovatelný v restauracích než v obchodech. V českém prostředí je pak typickým produktem prodáváním v restauracích právě pivo. Proto se tato práce zabývá výhradně nabídkou piva v restauracích a nikoliv v obchodech.

Pivovarnictví má zároveň v některých zemích včetně České republiky velmi dlouhou tradici a proto zde dochází k vytváření vazby mezi značkou piva a místem její výroby. Pivovar se často stává důležitou součástí národní či regionální identity obyvatel a jejich kultury (Susa 2008, Staněk 1998).

Vztah globalizace a pivovarnictví je tak na jednu stranu poměrně specifický – ve srovnání s jinými odvětvími je pivovarnictví relativně velmi rezistentní vůči změnám (Benson-Armer, Leibowitz, Ramachandran 1999). Zároveň však na pivovarnictví působí obdobné tendence spojené s globalizací jako na ostatní průmyslová odvětví a je zjevné, že i v tomto odvětví probíhají procesy pro globalizaci typické, jako je vznik a růst významu nadnárodních společností nebo přesuny výroby. Rezistence pivovarnictví vede především k tomu, že tyto strukturální změny probíhají relativně pomaleji a jejich intenzita je v různých zemích a regionech výrazně odlišná.

V pivovarnickém průmyslu tak probíhají procesy charakteristické pro globalizaci obecně i pro většinu konkrétních průmyslových odvětví. Je tak s nimi nejen srovnatelný, ale díky své relativní pomalosti a variabilitě jsou tyto procesy v případě pivovarnictví v mnoha ohledech lépe čitelné než u jiných odvětví. Specifika pivovarnictví je však třeba mít při výzkumu na paměti.

Hlavním cílem této práce, na nějž byl zaměřen terénní výzkum v okrese Kutná Hora, je zjistit, jaké jsou praktické následky přesunu výroby značky, která má v regionu relativně silnou pozici a dlouhodobou tradici, v rámci úsporných opatření do jiného pivovaru. Zda a jak moc tím pivovarská společnost poškodí svou pozici v tomto regionu, zda a jak moc případně posílí svou pozici celostátně? Jaká je percepce tohoto přesunu mezi spotřebiteli a majiteli restaurací? Jak na něj reagují jiné pivovary v okolí? Jde tedy v podstatě o zkoumání střetu „globálního“ s „lokálním“ a jeho následků. Cílem žádné z částí práce není hodnotit kvalitu jednotlivých pivních značek autorem (z důvodu přílišné subjektivity jakéhokoliv takového hodnocení).

Kapitola 1: Teoreticko-metodologická část

1.1. Struktura práce

Hlavním záměrem práce je ukázat vliv globalizace na strukturální změny v pivovarnictví, zejména v teritoriální dimenzi nabídky a hlavně z hlediska následků pro malé a střední regionální pivovary. Vlastní práce se dělí na dvě hlavní části, první z nich se týká České republiky a druhá okresu Kutná Hora. Celorepublikově orientovaná část zkoumá proměny českého pivovarnictví po roce 1990 v důsledku souběžně působících procesů transformace ekonomiky a globalizace. Po krátké kapitole shrnující vývoj českého pivovarnictví do roku 1989 následují tři rozsáhlé kapitoly.

První z nich sleduje české pivovary po roce 1990 a změny jejich organizační, vlastnické a prostorové struktury. Klíčovou otázkou této kapitoly je, zda je pro pivovary v českém prostředí ve sledovaném období výhodnější utvářet skupiny nebo působit samostatně. Pro hledání odpovědi na tuto otázku je nezbytné mít na paměti genezi vzniku vlastnického statutu pivovarů. V případě samostatně působících pivovarů to znamená, zda je jejich vlastníkem stát nebo byly privatizovány, v případě pivovarských skupin jsou rozlišovány skupiny vzniklé transformací dřívějších národních podniků a skupiny nově vzniklé spojováním nezávislých pivovarů po roce 1990. Čtyři podkapitoly se věnují analýze působení a úspěšnosti každé z těchto skupin, pátá pak jejich vzájemnou komparaci.

Druhá velká kapitola se zabývá napojením českého pivního trhu na mezinárodní pivní trh. V první podkapitole jsou charakterizovány čtyři základní formy propojování českého pivního trhu se zahraničními trhy. Druhá pak rozlišuje pět etap, na něž lze dvacetiletí 1990-2010 z tohoto hlediska rozdělit. Hlavní sledované ukazatele jsou export a import piva a vývoj jejich významu a geografické orientace, dále pak spolupráce českých pivovarů se zahraničními pivovary a jejich skupinami. Trend stále silnějšího propojování českého a zahraničních pivních trhů je zřejmý na první pohled, hlavní otázkou této kapitoly je, zda měl pro české pivovary v minulosti spíše pozitivní či negativní následky a zda je do budoucna spíše příležitostí či hrozbou.

Třetí a poslední kapitola této části práce se věnuje klíčovým organizačním útvarům spojených s globalizací – nadnárodním společnostem – a jejich působení na českém pivním trhu. Z hlediska zasazení do evropského kontextu v první podkapitole je podstatná otázka,

zda je současný podíl nadnárodních společností na českém pivním trhu adekvátní postavení Česka v rámci evropských zemí z hlediska pivní tradice a ekonomických možností.

Následující podkapitola je primárně popisnou kapitolou zachycující vývoj podílu jednotlivých nadnárodních skupin na českém pivním trhu a na základě dostupných dat se pokouší zachytit i směry přesouvání produkce v rámci jednotlivých skupin. Na ni navazuje třetí podkapitola, která zkoumá působení nadnárodních společností jako celku v Česku. Hlavní otázkou je, zda lze proces navyšování podílu nadnárodních společností nazvat oligopolizace a zda má toto navyšování nějakou mezní bariéru, za níž jsou tlaky plynoucí z tradice a regionální identity, ze kterých těží regionální pivovary, silnější než ekonomické tlaky, které podporují především velké pivovary se zahraničním vlastníkem, znemožňující nadnárodním společnostem další navyšování tržního podílu.

Poslední podkapitola se zabývá možnostmi strategií nadnárodních pivovarů při průniku na nový trh a působení na něm. Důraz je kladen na typ strategie klíčový pro empirickou část práce, tedy strategii, kdy společnost postupně zakoupí několik samostatných pivovarů, které následně zkonsoliduje do jedné skupiny. Rekapitulace působení skupiny Heineken na českém pivním trhu z hlediska obecného hodnocení strategií nadnárodních skupin je nezbytná pro pochopení řady výsledků empirického výzkumu.

Druhá část práce se věnuje hodnocení výsledků empirického výzkumu v restauracích v okrese Kutná Hora. Cílem je zde zjistit, jak se změnila regionalizace nabídky piva v okrese po změně místa výroby jeho hlavní regionální značky. Vzhledem k tomu, že tato značka byla uzavřena poté, co se jejím vlastníkem stala nadnárodní společnost, je tento jev možno chápat jako důsledek globalizace na lokální a regionální úrovni. Tato část začíná stručnou charakteristikou regionu, jeho postavením v rámci Česka a přehledem historie kutnohorského pivovaru. Výsledky terénního výzkumu jsou představeny ve čtyřech hlavních podkapitolách.

První zkoumá pohled hlavních aktérů na pivním trhu (pivovarů, majitelů restaurací a zákazníků) na zánik pivovaru Kutná Hora a přesun značky Dačický. V případě pivovarů je zkoumána jejich reakce na uzavření kutnohorského pivovaru z hlediska změny aktivity na regionálním trhu. Hlavní otázkou je, zda náhlá změna podmínek na regionálním trhu vedla k radikální změně strategie pivovarů na tomto trhu působících nebo jen k mírným obměnám stávající strategie, a jak se jednotlivé pivovary z tohoto hlediska mezi sebou liší. Podkapitola je doplněna o reflexe sládky pivovaru Kácov a bývalého zaměstnance pivovaru Dačický zachycené v osobních rozhovorech. Pohled majitelů restaurací se opírá o výpovědi

hostinských a majitelů pořízené během terénního výzkumu. Hlavní otázkou je, zda je z jejich pohledu výhodnější nabízet celostátní nebo regionální značku piva a jak se do tohoto rozhodování promítl zánik kutnohorského pivovaru. Pohled zákazníků se týká zejména reflexe přesunu výroby značky Dačický do jiného místa. Hlavní otázkou je, zda a jak se změnila kvalita této značky po jejím přesunu (podle výpovědí širokého vzorku spotřebitelů, nikoliv názoru autora) a dále, zda na případné rozhodnutí přejít na jinou značku měla hlavní vliv změna její chuti nebo přetržení její spjatosti s regionem.

Druhá podkapitola se týká změn v zastoupení značek pivovarů nadnárodních skupin a regionálních pivovarů po přesunu výroby značky Dačický z kutnohorského pivovaru do Velkého Března. Hlavními otázkami v této podkapitole jsou: 1, jak výrazný bude předpokládaný propad zájmu o značku Dačický, 2, zda uvolněný tržní segment zaplní spíše celostátní nebo regionální značky a 3, jaký vliv má přesun značky Dačický na ostatní značky skupiny Heineken?

Třetí podkapitola se věnuje vertikálnímu a horizontálnímu rozmístění pivních značek v okrese. V prvním případě se jedná o zastoupení jednotlivých typů značek v jednotlivých typech restauračních podniků. V druhém případě jde o prostorové rozmístění značek hlavních pivovarů působících v okrese. Cílem je zde odhalit strategie pivovarů, možnosti a bariéry jejich šíření do nových podniků a význam prostorových podmínek pro uplatňování těchto strategií. Sledován je opět zejména střet „nadnárodního“ a „regionálního“. V případě nalezení významných pravidelností je záměrem kapitoly naznačit vztah těchto regionálních strategií s celostátní či celoskupinovou strategií a nabídnout tak alternativní pohled na oficiální prezentaci strategií jednotlivých pivovarů.

Čtvrtá a poslední podkapitola má za cíl vymezit v rámci okresu regiony s podobnou nabídkou pivních značek. Hlavní otázkou je, zda takovéto vnitřně homogenní a vnějšně heterogenní regiony v okrese vůbec existují a pokud ano, jaké jsou determinanty jejich utváření a jaká je jejich proměnlivost v čase.

1.2. Hypotézy

Před zahájením výzkumu bylo stanoveno několik základních hypotéz, které měl tento výzkum potvrdit nebo vyvrátit. V případě celorepublikového výzkumu to byly tyto hypotézy:

1, pro pivovary je výhodné slučovat se do skupin, protože se tím zvyšují jejich kapitálové možnosti a otevírá se možnost vzájemné kooperace mezi nimi.

2, český pivní trh se napojuje a nadále bude napojovat na mezinárodní pivní trh, protože tradice, pověst a kvalita českých značek jsou zřejmou konkurenční výhodou a podmínky pro zahraniční obchod se v Evropě i ve světě dlouhodobě zlepšují.

3, existuje hraniční mez možného podílu velkých pivovarů vlastněných nadnárodními společnostmi na českém trhu, protože díky dlouhé tradici většiny regionálních značek v místě působení a lokálnímu patriotismu existuje podstatná skupina obyvatel, která preferuje regionální pivovary.

V části týkající se výzkumu v okrese Kutná Hora se jedná o tyto hypotézy:

1, Po převedení výroby značky Dačický mimo kutnohorský region výrazně poklesl zájem o ni a v restauracích byla obvykle nahrazena jinými značkami skupiny Heineken, případně značkami dalších nadnárodních skupin.

2, Nadnárodní skupiny mají dominantní pozici z hlediska možností získat danou restauraci. Menší pivovary se tak musí soustředit hlavně na podniky, o něž mají nadnárodní skupiny malý nebo žádný zájem a na atraktivní podniky ve své bezprostřední blízkosti, kde mohou těžit z existence lokálního patriotismu. Pozice majitelů restaurací je málo významná, protože se rozhodují primárně podle výhodnosti pivovary předložených nabídek spolupráce. Pozice zákazníků je rovněž málo významná, neboť nemají možnost přímého kontaktu s pivovarem a značka nabízeného piva je jen jedním z mnoha kritérií výběru podniku.

1.3. Teoretická část

Tato práce se teoreticky opírá zejména o stávající práce a výzkum spojený s globalizací obecně a o práce zaměřené na pivovarnický průmysl. Z hlediska teoretického chápání pojmu globalizace se práce opírá zejména o knihu P. Dickena „Global Shift“ (2003), z hlediska vlivu globalizačních procesů na prostorové rozmístění výroby o knihu D. Massey „Spatial Divisions of Labour“ (1984). Dále se práce opírá o řadu vědeckých článků zabývajících se pivovarnickým průmyslem. Ty lze rozdělit do dvou skupin. Část se zabývá dopady globalizace v pivovarnictví v řádovostní úrovni států, kontinentů nebo celého světa, často popisují fungování nadnárodních pivovarských společností jako celku (Benson-Armer, Leibowitz, Ramachandran 1999, Cocks, Gow 2003, Enbeth 2006, Heracleous 2001, Irvine, Sims, Anastasopoulos 1990, Karrenbrock 1990, Lewis, Vickerstaff 2001, Marinov,

Marinova 2002, Pyšný, Žufan 2006, Tremblay 1985, Žufan 2002). Ve druhé skupině jsou články věnující se neolokalismu jakožto reflexi globalizačních tendencí v pivovarnictví, tedy zejména zakládáním minipivovarů a vnímání pivovarů jakožto součásti identifikace lidí s místem (Flack 1997, Milne, Tufts 1993, Schnell, Reese 2003).

Tato dvě velká témata jsou bezpochyby hlavními tématy, kterými má smysl se v geografickém výzkumu pivovarnického průmyslu zabývat. Přesto však některé směry výzkumu ve stávající literatuře chybí. V případě první skupiny článků je citelná absence takto orientovaných výzkumů na nižších řádovostních úrovních opírající se o detailní empirický terénní výzkum. Články ze druhé skupiny jsou orientovány výhradně na severoamerický kontinent a je potřeba srovnávat jejich závěry i s jinými kulturně odlišnými makroregiony světa. Převážně empirická povaha této práce si klade za cíl doplnit existující literaturu o globalizaci v pivovarnictví o subnárodní, regionální a lokální dimenzi. Zároveň chce obohatit existující literaturu o neolokalismu v pivovarnictví o zhodnocení tohoto procesu ve specifickém českém prostředí. Soustředí se v tomto případě na studium piva, jakožto součásti regionální identity, analýza fenoménu zakládání minipivovarů již přesahuje její rámec. Dalším cílem je obohatit literaturu o fenoménech globalizace a transformace post-komunistických ekonomik o jejich dopady na specifické průmyslové odvětví v Česku.

Datovými zdroji mimo vlastní empirický výzkum byla zejména data Výzkumného ústavu pivovarského a sladařského (dále jen VÚPS) týkající se českých pivovarů a data chmelařské společnosti Barth-Haas Group o produkci piva v jednotlivých zemích světa. Dílčími zdroji byla data řady pivovarů a pivovarských skupin.

Hlavním projevem globalizace v průmyslu a zejména ve spotřebním a potravinářském průmyslu je vznik a působení nadnárodních společností (dále jen NNS), často s doslova globální působností. Vznik a rozšíření těchto společností byl umožněn především technologickým pokrokem a z něj plynoucím poklesem dopravních nákladů, dále pak postupným otevíráním státních hranic a snižováním celních bariér (Dicken 2003). Výhodou NNS oproti národním je kromě jejich velikosti a dosahu působnosti hlavně to, že nepodléhají legislativě jedné konkrétní země a také to, že mohou vhodně vybírat svá působiště podle ceny a kvalifikace pracovní síly. Mohou tudíž různé typy činností (řízení, těžba, zpracování, montáž) umisťovat do různých zemí, podle toho, jakou daná činnost vyžaduje kvalitu či kvantitu pracovních sil a podle toho, jak moc je pro ni důležitá míra

benevolence v legislativě (Dicken 2003). Úspory z toho plynoucí převáží vyšší náklady na dopravu a logistiku.

Síla NNS vede k tomu, že jejich investice mají pro národní ekonomiky velký význam, a státy se proto předhánějí v investičních pobídkách a různých výhodách lákajících tyto společnosti ke vstupu na jejich trh (např. daňové úlevy, výhodná prodej stavebních pozemků apod.) (Dicken 2003). To zpětně vede k dalšímu posilování vlivu NNS.

Co se týče konkurenčních vztahů mezi NNS samými, hlavním specifikem jejich činnosti jsou obří fúze, které postupně rozšiřují působnost firem z původně národní úrovně přes nadnárodní a kontinentální až po globální úroveň. V jednotlivých odvětvích spotřebního průmyslu obvykle platí, že časem dojde ke vzniku několika málo globálních vzájemně si konkurujících NNS a ostatní společnosti se státní či subnárodní působností se s nimi mohou sloučit, nebo s nimi externě spolupracovat (zejména prostřednictvím subdodávek), nebo si zachovat nezávislost, což ovšem obvykle znamená velké problémy při konkurenci s kapitálově mnohem silnějšími protivníky, a v praxi často vede ke krachu společnosti.

Pro pivovarnictví, jakožto součást potravinářského průmyslu, tento vývoj v obecné rovině platí. Při hodnocení globalizačních projevů v pivovarnictví je ale třeba mít na paměti některá jeho specifika. Prvním je faktická nemožnost výraznějších úprav prostorového uspořádání výrobního procesu. Samotný proces vaření piva musí přirozeně probíhat na jednom místě. Co se týče základních surovin pro výrobu piva, tak voda je vždy čerpána z bezprostředního okolí pivovaru. Ječmen je ve většině zemí s významnou výrobou piva hojně rozšířen, tudíž lze v jeho případě dopravní náklady minimalizovat. Chmel je naopak rostlinou s poměrně úzkou ekologickou nikou a všechny pivovary kdykoliv v minulosti zkrátka buď měly možnost jej získávat z blízkého okolí, nebo byly nuceny jej dovážet ze vzdálených zemí, na čemž pak případný vstup do NNS nic nezměnil. Dovážení chmele a ječmene se vzdálených oblastí s levnější pracovní silou by sice teoreticky mohlo být výhodné, avšak v evropských podmínkách mu brání zemědělská politika Evropské Unie prostřednictvím dovozních cel na zemědělské produkty z jiných kontinentů. Prostorovým sepeřím pivovarnického průmyslu a agrokomplexu se detailně zabývá diplomová práce Michala Ulricha (2006), proto již není nutné se jím v této práci zabývat.

Dalším specifikem pivovarského průmyslu je ve srovnání s jinými odvětvími potravinářského průmyslu velmi silná vazba pivovarů na místo či region působnosti (Schnell, Reese 2003). Ve středoevropském prostoru jsou jednotlivé pivovary staré často

stovky let a jsou výraznou součástí lokální kultury a identity místních obyvatel. I v zemích, kde pivovarnictví nemá dlouhodobou tradici, se pivovary při marketingu často zaměřují na posilování spjatosti své značky s místem či regionem (Schnell, Reese 2003). Pivovarnictví je tak odvětvím s relativně rezistentní prostorovou strukturou a pestrostí nabídky, u něhož je vznik globální značky s obdobnou pozicí, jakou má např. Coca-Cola, nepředstavitelný (Benson-Armer, Leibowitz, Ramachandran 1999). Ani NNS, které kladou důraz na globální rozšíření své hlavní značky (Heineken a Carlsberg), nemohou své aktivity stavět pouze na tomto pojetí a rozhodující část jejich celkové produkce tvoří výroba ostatních značek.

Přesto se však globalizační procesy v pivovarnickém průmyslu významně projevují. Dlouhodobá koncentrace výroby piva do stále větších podniků (která probíhá již od počátku průmyslové revoluce) je s nástupem NNS na trh dané země urychlena a zároveň se zlepšují podmínky pro export a import značek v rámci NNS, tudíž lze očekávat provazování pивního trhu dané země s globálním pивním trhem. Ke koncentraci výroby může docházet jednak restrukturalizací výrobních aktivit v rámci NNS (zavírání neefektivních závodů, přesuny výroby, ale i zakládání nových obřích pivovarů v zemích s nenasycenou poptávkou po pivu), jednak uzavíráním ostatních pivovarů neschopných včas zareagovat na zostřující se konkurenční boj v důsledku příchodu nového silného hráče (Marinov, Marinova 2002). Tento proces vede dlouhodobě ke snížení pestrosti nabídky tradičních pивních značek a v návaznosti na to k zakládání velkého množství minipivovarů s lokální působností a objemem produkce, který pro velké pivovary nepředstavuje konkurenci. Velikostní struktura se tak obecně mění ve prospěch největších a nejmenších pivovarů na úkor těch středně velkých (Materna 2009).

Projevem globalizačních procesů v pivovarnictví, který má pro tuto práci největší význam, je prostorové přesouvání výroby určité značky. Jedná se totiž o jev v pivovarnictví do nedávné doby nepředstavitelný. NNS může jednak prostřednictvím licenční výroby vyrábět své nejvýznamnější značky v pivovarech jiných států, jednak může v rámci jednoho státu přesouvat výrobu mezi jednotlivými svými pivovary, obvykle s cílem koncentrace výroby do méně podniků a dosažení úspor z rozsahu. To ovšem v praxi znamená přetržení výše zmíněné vazby značka-místo, což může společnost poškodit v očích spotřebitelů a vést k celkovým finančním ztrátám. O tom, že v těchto případech je třeba zachovávat ve vztahu ke spotřebitelům velkou opatrnost, nepřímě svědčí například to, že NNS ve svých zveřejňovaných datech zásadně neuvádějí svou produkci za jednotlivé pivovary, ale vždy buď za jednotlivé značky, nebo pouze celkovou produkci za danou zemi (viz statistiky

VÚPS). V případě přesunutí výroby dané značky a uzavření jejího dosavadního pivovaru je pak vždy výrazně akcentováno zachování veškerých výrobních postupů a používaných surovin (což je v praxi minimálně co se týče vody nemožné). Marketing NNS je pak typický důrazem na emocionální působení na úkor informativního a na propagaci své značky nepřímo prostřednictvím zejména sportovních a kulturních akcí.

Spotřebitelé však zároveň v současnosti mají daleko širší přístup k informacím než kdykoliv dříve a obecně lze říci, že vůči velkým potažmo nadnárodním společnostem chovají skepsi. V zemích s významnou pivovarskou tradicí je přirozeně silnější, a obliba regionálních pivovarů mezi částí spotřebitelů brání úplnému ovládnutí trhu největšími pivovary. Regionální pivovary si stále zachovávají určitý podíl na trhu a velké pivovary mohou v případě příliš necitlivého působení na trhu nakonec poškodit především sami sebe.

Na tomto místě je potřeba přesně definovat hlavní pojmy, s nimiž je v dalším textu pracováno. Pivovarem se rozumí místo, v němž soustavně dochází k výrobě piva za účelem jeho komerčního prodeje. V souladu s obecně používaným dělením se zde pivovary s roční produkcí nižší než 10 000 hl označují jako minipivovary, pivovary tuto hranici přesahující jsou nazývány průmyslové pivovary. Pivovarská skupina je organizace s jedním vlastníkem, v jejímž rámci dochází k výrobě piva na dvou nebo více prostorově jednoznačně oddělených místech. V případě, že místa výroby se nacházejí na území více než jednoho státu, je uskupení označeno jako nadnárodní skupina. Pivovar se vždy nachází právě na jednom místě, může však vyrábět více značek piva. Značka piva je veškeré pivo uvařené podle stejného výrobního postupu v rámci jedné organizace zabývající se výrobou piva, zaštitěné jedním konkrétním a nezaměnitelným názvem. Může však být vyráběna na více místech zároveň.

1.4. Použité typologie

Typologie pivovarů z hlediska jejich prostorové působnosti

Pivovary a pivovarské skupiny se v této práci dělí na čtyři základní skupiny podle intenzity jejich působení na měřítkové úrovni státu. Působení není dané výrobou piva, ale jeho prodejem. Tento prodej se pak týká výhradně restauračních zařízení, nikoliv obchodů (výhody tohoto zaměření jsou popsány v úvodu). Rozmístění restaurací, v nichž má daný pivovar zastoupení, je kromě jiných faktorů dáno jeho finančními možnostmi a celkovou

prodejní strategií. Důležitým faktorem spoluurčujícím toto rozmístění zastoupení jsou distributor a dealer piva, kteří jsou v případě velkých pivovarů částečně autonomními aktéry – jsou odpovědní za množství prodaného piva, ale je na nich, kde toto pivo prodají (toto tvrzení vychází z výpovědí hostinských a majitelů restaurací při terénním výzkumu, kteří mají s distributory a dealery přímé zkušenosti). Právě vliv pivovaru, distributora a dealera na rozmístění podniků se zastoupením dané značky piva je základem této typologie.

1, Regionální. Jedná se o naprostou většinu samostatně působících pivovarů. Jejich odbytiště se soustřeďují takřka výhradně do geograficky blízkého okolí pivovaru. Mohou se lišit podle míry dominance ve „svém“ regionu – od monopolního postavení, typického pro bývalé socialistické země s přísnou parcelací trhu, po stav, kdy o danou značku není zájem již ani v lokalitě jeho umístění a pivovar tudíž zaniká. Většina českých samostatných pivovarů se pohybuje mezi těmito extrémy a ve „svém“ regionu soupeří s konkurenčními značkami. Pivovar tohoto typu může růst pouze postupným zvětšováním území své působnosti, které může být v ideálním případě značně rozlehlé, avšak tento proces má své meze – každé další rozšíření území působnosti pivovaru je vždy o něco náročnější z hlediska dopravních nákladů a povědomí o jejich značce v něm.

2, Nadregionální, bodově působící. Může se jednat o samostatný pivovar s prostorově oddělenými významnými odbytišti (např. domovský region a hlavní město), avšak tento model je v praxi pro samostatné pivovary obvykle nedosažitelný. „Bodovost“ působení znamená, že z celostátního pohledu jsou jeho odbytiště navzájem jasně oddělenými prostorovými útvary. Obvykle se tedy jedná o řetěz regionálních pivovarů sdružených v jedné skupině. Tato skupina má oproti samostatným pivovarům výhodu silnější kapitálové pozice a možnosti vzájemného doplňování značek jejích pivovarů v rámci jedné restaurace. Hlavním cílem však zůstává co největší prosazení každé jednotlivé značky v jejím „domovském regionu“. Působnost takovéto skupiny může být jak makroregionální (což je v českém prostředí případ transformovaných bývalých národních podniků s krajskou působností), tak celostátní (v českém prostředí to lze říci pouze o nově zformované skupině K Brewery). V případě, že pivovar působí bodově převážně ve vybraných atraktivních podnicích, je označován jako „selektivně bodově působící“.

3, Nadregionální, síťově působící. Obecně se v dané zemi jedná o nejsilnější samostatné pivovary a o slabší pivovarské skupiny s nadnárodním vlastníkem. „Síťovost“ znamená, že odbytiště pivovaru jsou tvořena řadou uzlových bodů (obvykle měst) a ty jsou propojeny liniovými útvary sledujícími distribuční síť pivovaru, podél nichž má tento

pivovar rovněž výrazné zastoupení. Pivovar či skupina má kvalitní distribuční síť umožňující získávat odbytiště i ve velmi vzdálených lokalitách, avšak nemá dostatečnou sílu na výraznější rozšíření své značky v nich. Mohou si dovolit mít zastoupení ve všech atraktivních oblastech státu (velká města, turistické oblasti), avšak nikoliv v nich dominovat. Periferní oblasti jsou na okraji jejich zájmu a zastoupení skupiny v nich je malé. V případě Česka sem je typickým příkladem takto působícího pivovaru Budějovický Budvar. Z nezávislých pivovarů sem částečně patří také pivovar Bernard (který je ovšem spíše na pomezí mezi tímto a regionálním typem), pivovarské skupiny Heineken ČR a Pivovary Staropramen se pak nacházejí na pomezí mezi touto a následující kategorií.

4, *Nadregionální, plošně působící*. Toto je teoretický cíl strategie každého pivovaru, jedná se o stav, kdy má pivovar zastoupení po celém území státu a to jak v atraktivních jádrových oblastech, tak v odlehlých periferních oblastech. „Plošnost“ v praxi znamená, že pivovar se snaží s různými úspěchy prosadit v každé restauraci. Důraz na atraktivnější podniky je sice stále patrný, ale síla skupiny na trhu je natolik velká, že si může dovolit investovat i do prosazování se v menších a odlehlých restauracích. Získání i udržení takovéto pozice je velmi náročné z hlediska kapitálu, logistiky, ale i třeba možných problémů s antimonopolním úřadem. Obvykle vyžaduje spojení několika pivovarů, které patří v daném státě mezi největší a navíc geograficky víceméně rovnoměrně pokrývají území státu. Pro samostatné pivovary se s výjimkou miniaturních států (zhruba do 1 milionu obyvatel) jedná o prakticky nedosažitelný stav. Jediným příkladem takového uskupení pivovarů v českém prostředí je skupina Plzeňský Prazdroj.

Je zřejmé, že hranice mezi těmito kategoriemi nejsou ostré a málokterý pivovar lze zařadit jednoznačně pouze do jedné skupiny. Prakticky každý český pivovar (včetně restauračních pivovarů) má nějaké, přinejmenším nárazové zastoupení v Praze, takže žádný pivovar nelze nazvat pouze regionálním. Hranice mezi regionálním a nadregionálně působícím pivovarem není ostrá, pro regionální pivovar je mimoregionální prodej piva pouze okrajovou aktivitou, zatímco pro nadregionálně působící pivovar je to nezbytná součást jeho celkového prodeje. Stejně tak intenzita působení nadnárodních skupin v rámci státu není ve všech jeho částech rovnoměrná – existují oblasti plošné působnosti (obvykle v relativní blízkosti pivovarů skupiny) i oblasti síťové či bodové působnosti. Pro Plzeňský Prazdroj je pak typické, že převažují oblasti plošné působnosti a v případě Pivovarů Staropramen a Heinekenu ČR spíše oblasti síťové působnosti.

Tato typologie je důležitá, protože umožňuje postihnout prostorové působení pivovarů a určité pravidelné a opakující se rysy v něm. V práci se rovněž vykytuje členění pivovarů podle charakteru vlastníka (tuzemský/zahraniční), organizace výroby (samostatný pivovar/skupina pivovarů), v případě empirické části jsou obvykle hodnoceny všechny pivovary s významnou působností v regionu zvláště, případně jsou postiženy společné rysy mezi některými z nich.

Typologie pivních značek

Pivní značky nabízené v restauracích lze rozdělit na tři skupiny podle cílové skupiny jejich spotřebitelů.

1, Prémiové. Jsou určené pro bohatší vrstvy zákazníků a zahraniční návštěvníky restaurací, vyznačují se vyšší cenou a proslulostí v zahraničí. Strategii pivovaru vyrábějícího prémiovou značku není prodat jí maximální množství, ale mít zastoupení ve proslulých a prestižních podnicích.

2, Mainstreamové. Jsou určené pro většinu zákazníků, cílem pivovaru je v tomto případě prodej co největšího množství značky, bez ohledu na druh podniku. Značka je mainstreamová, pokud její rozšíření působnosti dosáhne takové úrovně, že je značka dobře známa mezi obyvateli ve všech částech země a také je po celé zemi široce dostupná. Strategii pivovaru je vytvoření image kdekoliv dostupné značky vhodné pro každou příležitost a tím pádem i její částečné abstrahování od místa výroby. Prémiové i mainstreamové značky jsou v textu souhrnně označovány jako celostátní nebo nadnárodní.

3, Regionální. Jsou určené především pro zákazníky v určitém regionu, tedy prostorově ohraničené oblasti, mimo nějž je její zastoupení minimální. Strategii pivovaru je v tomto případě zdůraznit specifičnost dané značky plynoucí z jejího ukotvení v regionu, vytvořit tak z této značky součást regionální identity obyvatel a tím si získat stálý okruh spotřebitelů.

Typologie aktérů a vazba mezi výrobcí a spotřebiteli piva

Hlavními aktéry dění na pivním trhu jsou pivovar, distributor, dealer, restaurace, obchod (jimiž se však tato práce nezabývá) a zákazník. Jejich definice jsou jednoznačné. Pivovar je místo, kde se vyrábí pivo, které může být prodáváno distributorovi, dealerovi, restauraci nebo přímo zákazníkovi. Distributor rozváží pivo do jednotlivých restaurací. Dealer uzavírá smlouvy s restauracemi o prodeji konkrétních značek piva do nich. Restaurace kupuje pivo

a prodává je přímo ve svých prostorách zákazníkovi. Zákazník pak v restauraci kupuje a konzumuje pivo za výrobní cenu navýšenou o marže všech ostatních aktérů.

V důsledku těchto řetězcích se vztahů, které mají i svou geografickou dimenzi a průmět do prostoru, dochází k vytváření regionů se specifickou nabídkou pivních značek v restauracích. Tyto regiony odrážejí vztah výrobce piva a jeho spotřebitelů skrze zařízení stojící mezi spotřebitelem (poptávkou) a producentem (nabídkou). Vymezování těchto regionů je předmětem kapitoly týkající se regionalizace kutnohorského okresu.

Procesy probíhající na pivním trhu jsou významně ovlivňovány externími vlivy (např. politickými nebo ekonomickými), ale primárně jsou utvářeny vzájemnými interakcemi mezi třemi základními aktéry – pivovarem, restaurací a spotřebitelem. Tyto aktéry si lze představit jako vrcholy trojúhelníku a vzájemné vazby mezi nimi jako jeho hrany.

Pivovar se snaží vyrobit pivo s minimálními výrobními náklady a prodat jej restauraci za maximální možnou cenu, čímž na restauraci vytváří tlak. Restaurace má ovšem možnost výběru mezi více pivovary a tím vytváří zpětný tlak na pivovar a nutí jej ke snížení ceny nebo zvýšení kvality piva. Obdobný vztah je mezi restaurací a spotřebitelem – restaurace tlačí na zákazníka snahou o co největší zisk z prodeje piva a zákazník tlačí na restauraci svou možností přejít ke konkurenci. Nerovnovážený je ovšem vztah přímo mezi pivovarem a zákazníkem. Pivovar sice vyvíjí tlak na zákazníka, například pomocí reklamy, ovšem zákazník již nevytváří zpětný tlak na pivovar. Zákazník se takto ocitá v nevýhodné situaci, restaurace v neutrální a pivovar ve výhodné. Tento model teoreticky směřuje k tomu, že vyráběné pivo se čím dál více blíží požadavkům pivovaru a vzdaluje od požadavků zákazníka. Praktickou ukázkou tohoto procesu je monopolizace či oligopolizace trhu, kdy silnější hráči na trhu vytlačují ty slabší a spotřebitel může přijít o svou preferovanou značku piva, aniž by měl možnost tomu zamezit. Kromě této koncentrace výroby piva v důsledku síly největších pivovarů samozřejmě dochází i k obdobnému procesu v důsledku rozdílů v kvalitě vyráběného piva. Zanikají tedy pivovary vyrábějící nekvalitní pivo a na jejich úkor se rozšiřují kvalitnější provozovny.

Tento proces lze do jisté míry pozorovat ve všech zemích s tržní ekonomikou. Má ovšem svá omezení. Zákazník ve vztahu k pivovaru přece jen není zcela bezmocný, může na něj působit přímo, prostřednictvím občanských iniciativ, jak je běžné např. ve Velké Británii (organizace CAMRA, viz www.camra.org.uk), nebo nepřímo prostřednictvím svých volených zástupců upravujícím legislativní podmínky jejich působení, což je nejvíce

rozšířené v Německu (viz www.brauer-bund.de). Takto lze úspěšně bránit přílišné monopolizaci pivního trhu. Míra přípustné monopolizace se v každé zemi liší a určují ji spotřebitelé (zhruba lze říci, že čím delší pивní tradici daná země má, tím menší monopolizaci pивního trhu její obyvatelé připustí). Jedinec tedy ve vztahu k pivovaru nemá takřka žádné možnosti působení, ovšem společnost jako celek naopak na pivovary vytváří obrovský tlak.

Problém neexistence přímé zpětné vazby konkrétního zákazníka na pivovar však zůstává a obecně platí, že čím větší je pivovar, tím je tato disproporce výraznější a zřetelnější. Jedním z celosvětově se šířících fenoménů nedávné minulosti je vzestup minipivovarů. Jejich úspěch lze obecně vysvětlit právě tím, že mají od svých zákazníků přímou zpětnou vazbu a tomu mohou přizpůsobovat své aktivity. Získávají tak sice malý, ale věrný okruh pravidelných zákazníků.

Ve chvíli, kdy výroba pivovaru překročí kapacitu jedné restaurace, přechází k výše popsanému základnímu modelu tří aktérů. Malé pivovary tohoto typu obvykle mají dobrý přehled o svých restauracích, jsou v osobním kontaktu s jejich majiteli a zpětná vazba od zákazníků se tak k pivovaru dostane snadno. S rostoucí velikostí pivovaru roste i anonymita ve vztahu k majitelům restaurací a zpětná vazba od zákazníků slábne. Je tedy stále pravděpodobnější, že vyrobené pivo nebude odpovídat požadavkům zákazníků. Středně velké regionální pivovary se tudíž prosazují hlavně v menších podnicích, zejména na vesnicích, protože zpětná vazba od zákazníků pro ně má stále význam a v těchto podnicích je lépe rozpoznatelná. Velké nadregionální pivovary se oproti tomu prosazují ve velkých, hlavně městských podnicích, kde reflexe značky piva od zákazníků zaniká v jejich mnohosti a proměnlivosti. Soustředěním se na tyto podniky přestávají mít velké pivovary faktickou potřebu zpětnou vazbu od zákazníků vůbec vnímat a plně se soustředí pouze na zpětnou vazbu od restaurací.

Dalším zlomovým bodem je situace, kdy je velikost pivovaru již taková, že si na distribuci piva musí najmout specializovanou firmu. Nejenže musí zpětná vazba od zákazníka k pivovaru překonávat další článek řetězu, ale pivovar ztrácí i přímou zpětnou vazbu od restaurací a zároveň přehled o tom, ve kterých podnicích vůbec působí. Distributorské síť rozvozu piva se obecně diametrálně liší od charakteru rozvozu piva samotným pivovarem. Jsou delší, spojují jádrové oblasti napříč celou zemí a sledují hlavní silniční tahy. Samostatně rozvážející pivovar cílí především do přilehlého okolí bez ohledu na to, zda se jedná o jádrové či periferní oblasti. Toto překonání regionalit má za následek

přetržení vazby mezi značkou a místem její výroby, což je opět stav jdoucí proti vůli velké části zákazníků. Přesto je tato strategie z ekonomického hlediska výhodná, neboť počet zákazníků, kteří přestanou do dané restaurace zcela chodit kvůli změně značky není velký, zůstávají buď kvůli zvyku a vztahu k podniku, kvůli známosti s jinými zákazníky nebo (např. na malých vesnicích) kvůli neexistenci alternativy. Dochází tak ke stavu, kdy většina lidí vnímá velké pivovary spíše negativně (spíše než kvůli chuti piva kvůli jejich agresivnímu působení na trhu), avšak jejich značky přesto kupují.

Nejkomplikovanějším modelem vztahů aktérů na pивním trhu je stav, kdy se pivovary začnou slučovat do skupin, často s nadnárodní až globální působností. V tom okamžiku pivovar ztrácí svou ústřední funkci a podstatnou část rozhodovacích pravomocí, a zůstává mu jen funkce výrobní. Rozhodovací procesy v nadnárodních společnostech mohou mít více hierarchických úrovní a ústředí tedy často ztrácí přímý kontakt i se samotnými pivovary. Ústřední rozhodnutí sledují globální cíle a na nižších úrovních tak mohou mít velmi nečekané a dramatické následky, například v podobě uzavírání provozoven.

Převedení výroby značky Dačický do Velkého Března, jehož důsledky se tato práce zabývá, se z pohledu běžného obyvatele Kutnohorska jeví jako něco naprosto absurdního, avšak propast mezi jeho míněním a míněním ústředí je v případě nadnárodní společnosti již zcela nepřekonatelná. V hierarchii rozhodovacího procesu se každý článek zabývá pouze úrovní o stupeň vyšší, jejímuž přání je povinen vyhovět, a o stupeň nižší, jíž v rámci této povinnosti zadává konkrétnější příkazy.

Tato postupná implementace příkazu z ústředí může probíhat například tak, že pokud je v důsledku celosvětové hospodářské krize potřeba šetřit, je vhodné se soustředit na stagnující evropský trh, nikoliv na rostoucí asijský trh, do nějž se vyplatí nadále investovat. Na evropském trhu je pak několik zemí, které vykazují ztráty a v jedné z nich, například v Česku, je to díky celkové neefektivitě výroby. V rámci země lze tuto neefektivitu řešit například snížením výrobních nákladů nákupem levnějších surovin, ale protože se zde vyrobené pivo vyrábí ve větším množství podniků, než je tomu ve srovnatelných zemích, je vhodnějším řešením uzavření některých provozoven (logicky těch nejmenších) a převedení jejich výroby jinam. Distribuce piva nebude ohrožena, neboť skrz region uzavřeného pivovaru vede hlavní distribuční síť skupiny. Teprve na úrovni restaurace a spotřebitele vyvolává celý tento řetězec rozhodování nepochopení a údiv. Rozhodnutí o náhlém uzavření pivovaru s mnohasetletou tradicí však bylo dosaženo naprosto logickou cestou.

Typologie restauračních zařízení

Kategorizace restaurací probíhala průběžně během terénního výzkumu v okrese Kutná Hora podle toho, jaké typy těchto podniků byly identifikovány jako základní a v terénu se pravidelně opakující. Výsledkem je typologie podle dvou základních kritérií.

Prvním kritériem bylo, zda se daný podnik nachází ve městě nebo na vesnici. Zde bylo hlavním problémem jasně stanovit hranici mezi městem a vesnicí. Nezpochybitelně městský charakter mají obě obce s rozšířenou působností v okrese – Čáslav a Kutná Hora. U dalších obcí bylo přihlíženo zejména k otázce existence a velikosti dojížděkového pracovního regionu na základě údajů ze SLDB 2001 (viz Hampl 2005), dále k počtu obyvatel a celkového vizuálního působení dané obce. Většina obcí v okrese spadá na Kutnou Horu a Čáslav (25 resp. 24 obcí), ovšem existence významné spádové oblasti byla prokázána také u Zruče nad Sázavou a Uhlířských Janovic (8 resp. 7 obcí). Obě tyto obce mají z vizuálního hlediska městský charakter, a proto byly v rámci výzkumu (na rozdíl od regionalizace M. Hampla) považovány za města, byť pouze z hlediska počtu obyvatel (4 246 u Zruče nad Sázavou a 2 558 u Uhlířských Janovic) by toto zařazení bylo sporné. Obec Zbraslavice působí na pohled městským dojmem, avšak i obce v jejich bezprostřední blízkosti spadají spíše na Kutnou Horu a počet obyvatel (1 168) je na zařazení do kategorie město již příliš malý. Obec Vrdu sice počtem obyvatel jen nepatrně zaostává za Uhlířskými Janovicemi (2 430), avšak nemá městský charakter (jedná se o několik obcí sloučených do jedné) ani významný dojížděkový region. U všech ostatních obcí je jejich zařazení do kategorie vesnice jednoznačné.

Pro potřeby výzkumu jsou tedy jako městské považovány podniky nacházející se na katastrálním území Kutné Hory, Čáslavi, Zruče nad Sázavou a Uhlířských Janovic, tedy i hospody ležící mimo vlastní spojitě zastavěnou oblast, v obcích vesnického charakteru připojených k městu. Hlavním důvodem pro toto zjednodušení je fakt, že je v rámci výzkumu pracováno s údaji, které jsou k dispozici pouze za celé obce. Městské restaurace budou dále označovány písmenem „M“ a vesnické písmenem „V“.

Vertikální dělení podniků bylo prováděno podle jejich celkového charakteru a z toho plynoucího významu (např. v konkurenčním boji pivovarů). Bylo identifikováno celkem 5 kategorií:

Kategorie 1: Jedná se o „hotelové restaurace“. Vyznačují se polohou ve městech a v turisticky atraktivních oblastech (bylo identifikováno celkem 16 podniků této kategorie, z nichž 13 leží ve městech a 9 v samotné Kutné Hoře), působí luxusním dojmem, vyššími

cenami a pro pivovary jsou atraktivní spíše z hlediska prestiže, než z hlediska množství vytočeného piva a ekonomického profitu. Obvykle avšak nikoliv nezbytně jsou součástí hotelu.

Kategorie 2: Lze je označit jako „exponované restaurace“. Patří sem podniky, které splňují většinu z následujících charakteristik: dobrá dopravní dostupnost, poloha u hlavních silničních tahů, marketing (existence reklamních ukazatelů k restauraci), moderní vizuální dojem (opravená vnější fasáda i vnitřní prostředí), nabídka teplých jídel, obliba mezi místními, působení živým, zaplněným dojmem. Celkem sem patří 79 restaurací. Tyto podniky jsou pro pivovary nejatraktivnější a na ně se zaměřuje hlavní konkurenční boj mezi nimi, neboť se v nich vytočí nejvíce piva.

Kategorie 3: Mohou být označeny jako „periferní restaurace“. Nesplňují převážnou většinu charakteristik pro zařazení do kategorie 2. Typicky se jedná o hospody v odlehlých vesnicích se stálou klientelou výhradně místních lidí, pro turisty buď nejsou atraktivní, nebo leží v oblastech, kde se turisté prakticky nevyskytují. Pro pivovary jsou bezpochyby méně atraktivní než podniky kategorie 2, avšak vzhledem k tomu, že tato kategorie je početně nejrozšířenější (celkem 145 z 278 podniků), jsou i ony důležitou součástí konkurenčního boje na pivním trhu.

Kategorie 4: Jedná se o soukromé podniky, do nichž teoreticky nemá přístup nikdo kromě definované uzavřené společnosti, obvykle určitého zájmového spolku. Platí pro ně, že si více či méně pravidelně nechávají posílat sudové pivo z vybraného pivovaru a toto pivo prodávají (byť zde nejsou faktické rozdíly mezi provozovatelem a zákazníkem). Pro pivovary se jedná o kategorii na okraji jejich zájmu, zejména z důvodu jejich malého počtu (celkem 14 podniků, z toho 13 na vesnicích), omezenému počtu návštěvníků a také faktu, že tato skupina má obvykle jednotný a vyhraněný názor na kvalitu jednotlivých pivních značek, takže běžné marketingové působení se zde májí účinkem.

Kategorie 5: Sem spadají všechny podniky, které nebylo možno zařadit do žádné z předchozích kategorií. Jedná se o zařízení, jejichž primárním zaměřením není nabídka piva, která zde hraje pouze doplňkovou roli. Celkem sem patří 24 zřízení, výrazně koncentrovaných do měst (22 zařízení), dominantním typem podniku je herna (14 výskyty), dále sem patří music bary (4 výskyty), benzinové pumpy (2 výskyty), sport bary (2 výskyty), sportovní hala (1 výskyt) a bowlingová herna (1 výskyt).

Z uvedeného je zřejmé, že rozhraní mezi kategorií 2 a 3 není ostré a zařazení některých podniků tak bylo sporné. Zároveň je ale třeba říci, že uvedené kategorie skutečně

představují pravidelně se opakující typy podniků a zařazení naprosté většiny z nich do příslušné kategorie bylo jednoznačné. Zvolení více kategorií s přesným vymezením (např. hospody nabízející teplá jídla, hospody u hlavních silnic, hospody s opravenou fasádou apod.) by v praxi znamenalo přílišnou fragmentaci a některé zjištěné skutečnosti by se v ní ztratily. Následující tabulka (viz Tabulka 1) souhrnně uvádí početní zastoupení každého z takto vymezených deseti typů restauračních zařízení platné k podzimu 2010.

Tabulka 1: Kategorizace restauračních podniků okresu Kutná Hora

Typ	M	V	Celkem
1	13	3	16
2	38	41	79
3	54	91	145
4	1	13	14
5	22	2	24
Celkem	128	150	278

Zdroj: vlastní výzkum

Vztah mezi pivovarem a místem

V práci je často užíváno spojení vztah pivovar-místo, které je rovněž třeba blíže vysvětlit. Tento vztah nespočívá ve fyzické existenci pivovaru v daném místě ani v existenci reálních vztahů pivovaru a jeho okolí prostřednictvím např. čerpání blízkých surovin. Spočívá v imaginativním spojování místa pivovaru, města či okolní krajiny se specifickostí jeho piva v myslích lidí. Pivo se zde stává součástí lokální nebo regionální identity (viz Schnell, Reese 2003), obtížně uchopitelného pocitu domova a zakořeněnosti v místě.

Podle některých názorů (viz např. Cílek 2009) tento pocit, jakožto reakce na globalizační procesy, bude u lidí v budoucnosti zesilovat. Znamenalo by to hypoteticky i zvyšování úspěšnosti regionálních pivovarů na úkor celostátních, tedy otočení směru dlouhodobě působícího trendu koncentrace výroby charakteristického pro globalizaci.

Podmínky vzniku vazby mezi pivovarem a místem jsou zejména tradice výroby piva v místě v řádu desítek či spíše stovek let, dále schopnost pivovaru posilovat svou regionální image například volbou názvu piva (viz Schnell, Reese 2003) nebo marketingové strategie, a konečně celkový charakter místa a okolí pivovaru, stálost jeho osídlení a existence a síla lokálního patriotismu v místě na základě jiných vlivů.

Typologie regionů

V kapitole charakterizující jednotlivé regiony s obdobnou strukturou nabídky pivních značek v restauracích má každý region své specifické rysy, přesto je lze obecně rozdělit na několik základních typů:

- region s dominantní značkou piva mezi regionálními pivovary i mezi nadnárodními pivovary
- region s dominantní značkou piva mezi regionálními pivovary a bez dominantní značky piva mezi nadnárodními pivovary
- region bez dominantní značky piva mezi regionálními pivovary a s dominantní značkou piva mezi nadnárodními pivovary
- region bez dominantní značky piva mezi regionálními pivovary i mezi nadnárodními pivovary

Metodika jejich vymezení je diskutována v následující kapitole.

1.5. Metodika výzkumu

V práci jsou používány jak deduktivní, tak induktivní metody výzkumu. V části týkající se dopadů globalizace a transformace ekonomiky na české pivovarnictví se jedná především o ukázání již známých obecných zákonitostí spojených s těmito procesy na příkladu konkrétního průmyslového odvětví, jde tedy především o deduktivní výzkum. Empirická část práce, týkající se okresu Kutná Hora znázorňuje rovněž dopad těchto procesů na pivovarnictví, výzkum se však opírá o terénní šetření probíhající v jednotlivých podnicích a výpovědi jednotlivých aktérů, zde se tedy jedná o kombinaci induktivních a deduktivních metod.

Práce se rovněž snaží o vyvážené používání nomotetických a idiografických postupů, řada použitých typologií směřuje ke hledání pravidelností mezi zkoumanými jevy, práce se však týká poměrně specifického výrobního odvětví, základem terénního šetření byl velmi specifický osud kutnohorského pivovaru a detailním výzkum byl prováděn pouze v jednom regionu, což vše dává práci naopak idiografické rysy.

Z hlediska paradigmatických přístupů v geografii používaných je práci nejbližší metoda kritického realismu. Na základě předběžných znalostí tématu vyčtených z literatury došlo k získání dat potřebných pro výzkum a vymezení metod terénního výzkumu, na jehož

základě pak bylo toto předběžné poznání podrobena kritické analýze, opravováno a prohlubováno.

První část práce týkající se Česka si z metodologického hlediska vystačila se základními statistickými metodami. Kategorizace pivovarů probíhá ve dvou rovinách. Pivovary se jednak dělí na malé (M) a velké (V), přičemž hranicí je zde roční výstav 300 000 hl. Tato hranice byla zvolena proto, že v českém prostředí zhruba odpovídá velikosti, kdy přerůstá regionální vliv pivovaru v nadregionální. Tuto hranici však nelze stanovit tak, aby platila pro všechny pivovary bezesbytku. Přinejmenším proto, že výstav není jediným kritériem, které určuje vliv pivovaru (dalšími jsou např. kapitálová síla, marketing, typ vlastníka apod.). V praxi je tak možné najít jak pivovary z kategorie velkých, jejichž působení je dominantně regionální (např. pivovar Hanušovice), tak pivovary z kategorie malých, jejichž působnost je výrazně makroregionálně až celostátní (např. pivovar Bernard). Dělení pivovarů probíhá podle stavu z roku 1990. Pokud v následujících letech pivovar tuto hranici překročil, jeho příslušnost k dané kategorii se nemění (cílem není měřit počet malých a velkých pivovarů v jednotlivých letech, nýbrž pokusit se zjistit, zda měla velikost pivovaru v roce 1990 vliv na jeho budoucí osud).

Dále se pivovary dělí podle typu skupiny, jejíž součástí se staly. V období 1990-2000 jsou vymezeny kategorie TR1 (transformované NP s dominantním lídrem – Plzeňský Prazdroj a Pražské pivovary), TR2 (transformované NP bez dominantního lídra – Pivovary Hradec Králové, Bohemia, Ústecké pivovary a Pivovary Vratislavice), TR3 (transformované NP v regionech s dominantním lídrem nezávislým na skupině – Jihočeské pivovary, České Budějovice, Jihomoravské pivovary a Moravskoslezské pivovary) a SAM (ostatní samostatně působící pivovary). Dělení odpovídá stavu z roku 1994, tedy po skončení hlavních privatizačních vln v Česku. V období 2000-2010 jsou pivovary rozděleny do kategorií NNS (Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Heineken ČR), CZS (české skupiny – K Brewery a PMS Přešov) a SAM (ostatní samostatné pivovary). Pivovary, které byly součástí některé skupiny pouze před rokem 2000, byly zařazeny do kategorie SAM. Pivovary, které prošly ve sledovaném období více kategoriemi, byly přiřazeny k té, v níž proběhla klíčová rozhodnutí o jejich budoucím směřování (v případě skupiny Drinks Union spadají její pivovary do kategorie NNS, protože hlavní rozhodnutí o jejich osudu proběhla až po prodeji skupiny Heinekenu, s výjimkou pivovaru Jarošov, který přináleží kategorii CZS, neboť byl uzavřen ještě v době, kdy tato skupina byla česká).

V empirické části bylo velmi důležité stanovení metodiky terénního výzkumu v okrese Kutná Hora. Tento okres byl zvolen ze dvou důvodů. Především proto, že je jedním z okresů, kde došlo ke koupi místního regionálního pivovaru NNS a následnému přesunu jeho výroby do jiného pivovaru, k čemuž došlo v nedávné minulosti také v pivovarech v Lounech a ve Znojmě. Kutnohorský pivovar se při předběžném výzkumu zdál nejlépe odpovídat požadavku, aby se jednalo o pivovar se silnými vazbami na svůj region a identitu místních obyvatel (nachází se v typicky pivařské oblasti středních Čech a má v regionu mnohasetletou tradici). Lze tedy předpokládat, že hledaný střet globálních zájmů nadnárodních společností a lokálních zájmů obyvatel či majitelů restaurací zde bude patrný nejzřetelněji.

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jak se mění nabídka jednotlivých značek piv v restauracích okresu Kutná Hora v souvislosti s přesunem výroby značky Dačický do Velkého Března v červnu 2009. Toho bylo dosaženo postupnou návštěvou všech restauračních zařízení v okrese a kladením otázek jejich majitelům, obsluze a zákazníkům.

Výsledky tohoto detailního výzkumu pak byly komparovány s dostupnými statistickými údaji. Získat podrobnější informace o strategiích používaných k získání a udržení restaurací přímo od pivovarů je pro vnější subjekty nemožné. Zástupci malých pivovarů jsou v případě osobního kontaktu obvykle ochotni sdělit bližší informace, ale nikoliv konkrétní čísla. Velké pivovary odkazují zájemce pouze na své internetové stránky a výroční zprávy. Z nich lze nicméně vyčíst pouze nejobecnější informace o kvalitě piva, případně výběr jednotlivých dat pro daný pivovar příznivých, který ale zcela postrádá provázanost a systematičnost a znemožňuje tak jejich hlubší analýzu. Většina informací z prostředí pivovarů a osob s pivovarnictvím spojených je zatížena subjektivitou a zájmy toho, kdo je prezentuje.

Považuji proto za důležité vytváření alternativy k těmto informacím v podobě zkoumání důsledků těchto strategií zkoumáním změn nabídky pivních značek v restauracích, potažmo v obchodech. Minimální jednotkou, na níž má takovýto výzkum smysl je nodální region, tedy území tvořené jádrem a zázemím (viz Hampl 2005). Dále přirozeně platí, že čím větší a komplexnější region je, tím reprezentativnější a obecně platnější jsou závěry výzkumu v něm. Jako nejvhodnější jednotky, které ještě umožňují detailní individuální výzkum a zároveň již mají solidní míru komplexity pro možnost odvozování alespoň základních obecnějších závěrů, považuji bývalé okresy.

Hlavními otázkami terénního výzkumu byly:

- 1, Jaké značky piva jsou v tomto podniku v současnosti nabízeny?
- 2, Jaké značky piva byly nabízeny těsně před přesunem výroby značky Dačický do Velkého Března?
- 3, Byla někdy v dohledné minulosti nabízena značka Dačický?

Návštěvou všech podniků bylo zamezeno možnosti přehlédnutí některých významných dílčích procesů, což by hrozilo v případě stanovení náhodného výběru podniků. Na výše zmíněné otázky byli dotazováni primárně číšníci nebo majitelé podniků (u jejichž odpovědí lze předpokládat největší relevantnost). V případě, že to nebylo možné (hlavními důvody byla neznalost číšníka z důvodu příliš krátké doby zaměstnání v daném podniku a návštěva daného podniku mimo otvírací dobu), byli na tyto otázky dotazováni místní návštěvníci restauračních zařízení. V tomto případě bylo kritériem relevantnosti obdržení shodných odpovědí alespoň od dvou nezávislých subjektů. V případě rozporů mezi těmito dvěma odpověďmi bylo pokračováno dotazováním dalších subjektů až do chvíle, kdy jedna z variant v odpovědích výrazně převážila.

Kromě tohoto základního výzkumu probíhal rovněž doplňkový výzkum, a to metodou polostrukturovaných rozhovorů (Hendl 2008), jejichž struktura nebyla předem pevně stanovena a v nichž byla dotazovaným ponechána značná volnost možnost ovlivňování směru rozhovoru. Obecně bylo cílem těchto rozhovorů zjistit vztah místních lidí ke značce Dačický, názory na její kvalitu a proměnu těchto skutečností po uzavření pivovaru v Kutné Hoře. Dále bylo předmětem těchto rozhovorů vnímání dalších pivních značek, role nadnárodních pivovarských společností a regionálních pivovarů.

Nevýhodou tohoto postupu je nemožnost kvantifikace odpovědí dotazovaných (což by bylo možné např. použitím dotazníků). Tento postup byl zvolen především kvůli předpokladu, že neformální rozhovor bude pro dotazované přirozenější a napomůže jejich větší sdílnosti. Zároveň se dalo předpokládat, že předběžné nestanovení pravidel rozhovorů umožní tazateli získat cenné informace i o skutečnostech, na něž by jej jinak nenapadlo se ptát. Oba předpoklady se v praxi potvrdily.

Pro předběžnou identifikaci rozmístění hospod a restaurací v okrese byla použita aplikace Google Maps. Zjevná neúplnost sítě zobrazených podniků však znamenala, že tuto aplikaci lze používat pouze pro hrubou orientaci a při vlastním výzkumu bylo třeba zjišťovat přítomnost hospod v dané obci dotazováním místních obyvatel.

Dále bylo potřeba předem si stanovit vlastnosti podniku, který je předmětem výzkumu. Takovýto podnik byl definován jako „jakékoliv místo, v němž si lze za předem stanovenou cenu koupit točené pivo.“ Spadají sem tedy i soukromé kluby, např. hasičů, sportovců nebo skupiny přátel, u nichž je možnost jejich návštěvy dalšími subjekty nejistá. Spadají sem i místa, jejichž primární funkce je jiná, např. bowlingová herna, casino, diskotéka, ale zároveň nabízí i točené pivo. Předmětem výzkumu naopak nebyly podniky, které nabízely pouze lahvové pivo, byť by ve všech ostatních ohledech připomínaly klasickou restauraci.

V hlavním sledovaném období (léto 2009 – podzim 2010) samozřejmě došlo také k několika uzavřením a otevřením restaurací, což bylo třeba při výzkumu zohlednit. Jako uzavřená byla brána hospoda, která není ani v občasném provozu a v krátkodobém horizontu se neplánuje její otevření. Během výzkumu bylo identifikováno několik momentálně uzavřených hospod, jejichž znovuotevření bylo naplánováno v horizontu několika týdnů (důvodem byla obvykle rekonstrukce nebo změna majitele) a o značkách piva, které budou v době otevření v nabídce, již bylo rozhodnuto. Tyto podniky byly do výzkumu zahrnuty a na jejich momentální uzavřenost nebyl brán zřetel. Pro nově otevřené hospody (po červnu 2009) při výzkumu přirozeně odpadala otázka 2.

Bližší rozbor metodiky je nezbytný rovněž v případě regionalizace kutnohorského okresu podle struktury pivní nabídky. Základní jednotkou s níž tato regionalizace pracuje je obec a tyto obce jsou spojovány do regionálních celků na základě podobností v nabídce piva v restauračních zařízeních. Tato část se v teoreticko-metodologické rovině opírá o práci Martina Hampla „Geografická organizace společnosti v České republice“ (2005), konkrétně kapitulu „Výchozí problémy a metodika sociogeografické regionalizace“ (viz Hampl 2005, str. 78-83).

Dílo se mj. zabývá vymežováním regionů na základě dat o pracovní dojíždě. Přestože téma výzkumu této diplomové práce je diametrálně odlišné, snaží se v maximální možné míře navázat na metodiku vymežování sociogeografických regionů v Hamplových dílech. Základním typem pracovního regionu je nodální region s jádrem a zázemím, které do jádra denně dojíždí. Tento typ regionů lze v pivovarnickém průmyslu v českém prostředí spatřovat u regionů působnosti regionálních pivovarů. Jak bude vysvětleno níže, tyto regiony jsou navzájem poměrně dobře skladebné, jejich hranice jsou sice proměnlivé a poněkud rozostřené, ale s přibližováním se k jádru roste i integrita regionu. Jádrem je zde

tedy místo pivovaru a zázemím jeho okolí, v němž je jeho pivo prodáváno. Takto vymezené regiony jsou tedy funkčními, vztahově uzavřenými regiony s dostatečnou mírou vnitřní homogenity a vnější heterogenity.

Problematická je však skladebnost těchto regionů do vyšších celků. Jádry hierarchicky o řád vyšších regionů by v případě pivovarnictví měly být velké pivovary případně pivovary s nadnárodním vlastníkem. Tyto pivovary však nemají vzájemně prostorově oddělené regiony, nýbrž vzájemně promísenou mozaiku působišť. O skladebnosti regionů do vyšších celků by pravděpodobně šlo hovořit v případě samostatného zkoumání nadnárodních společností jako celků, v jejichž rámci se vyskytují globální, makroregionální, celostátní i regionální značky, což však již není předmětem výzkumu této práce. Situaci v pivovarnictví je třeba chápat jako regionalizované konkurenční působení malých a středních pivovarů, nevycházející primárně z konkurenčního působení velkých pivovarů, které díky jejich síťové až plošné působnosti žádné výrazné stopy regionalizace nevykazuje.

V případě sporných (oscilačních) území je i v případě pivovarů vhodné uplatnit zásadu územní celistvosti (vyloučení enkláv) a dostatečné minimální velikosti pivovaru (ta je v tomto případě stanovena obecně používanou hranicí mezi minipivovarem a průmyslovým pivovarem 10 000 hl). Pivovar by měl rovněž, stejně jako jádro pracovního regionu, mít dostatečně velké zázemí, v tomto případě byla stanovena hranice nejméně 10 obcí (bylo však třeba zohlednit, že řada pivovarů působících v okrese Kutná Hora se nachází mimo tento okres a většina obcí jeho působnosti taky nemohla být terénním výzkumem odhalena, přípustné je proto rovněž vytvoření územně necelistvého regionu v případě, že se lze oprávněně domnívat, že se jedná o výběžky stejného územně celistvého regionu s centrem mimo okres). V rámci okresu pro zařazení území k regionu působnosti pivovaru nacházejícího se mimo okres stačilo, pokud byla jeho značka nabízena ve třech sousedících obcích, jejichž poloha v okresu byla orientována směrem na domovský pivovar.

Hlavním kritériem pro regionalizaci okresu byla proto převládající značka regionálního piva. Regiony vlivu těchto značek vytvářejí víceméně navzájem se doplňující avšak nepřekrývající oblasti, což je relikť totální parcelace pivního trhu do roku 1989 (Likovský 2008). Pokud takováto značka v regionu existuje, lze předpokládat, že bude do jisté míry tmelícím prvkem regionu a součástí pocitu lokální identity jeho obyvatel.

Doplňkovou charakteristikou tohoto kritéria je míra dominance této značky. Regiony se dělí na ty, kde hlavní regionální značka má mezi ostatními jednoznačně nejsilnější

postavení a představuje významnou konkurenci i nejsilnějším celostátním značkám, a na ty, kde hlavní regionální značka má přímou konkurenci mezi ostatními regionálními značkami a regionu dominuje některá z celostátních značek.

Dalším kritériem, které je třeba zohlednit je míra významu ostatních pivních značek, přičemž je třeba kvůli jejich odlišným charakteristikám posuzovat zvlášť značky regionální a celostátní. V některých částech okresu se mohou významně objevovat značky síťové působnosti, které nevytvářejí část svébytného regionu domovského pivovaru (což je patrné z toho, že nejsou orientovány směrem na něj), avšak mohou přispět ke specifčnosti regionu jiné značky. Region jedné regionální značky se proto může dále dělit podle relativního významu těchto nadregionálních značek v něm.

Požadavek územní celistvosti regionu umožňuje zařazení obce do regionu v případě, že daná obec tvoří se zbytkem regionu celistvý celek z hlediska fyzickogeografických a socio-ekonomických charakteristik i struktury nabídky ostatních významných značek piva, ale nevyskytuje se v ní hlavní regionální značka tohoto regionu.

Kapitola 2: Hlavní vývojové trendy v českém pivovarnictví v období transformace

Tématem této kapitoly jsou dopady vnitřní ekonomické transformace Česka a celosvětově působících procesů spojených s globalizací na české pivovarnictví. Cílem je ukázat proměny ve vlastnické struktuře pivovarů, která vedla k zániku staré a vytváření nové prostorové a organizační struktury pivovarnictví, zejména díky formování různých typů skupin pivovarů. Dále je cílem ukázat strategie jednotlivých pivovarů a jejich skupin při ovládnutí trhu a postupné napojování českého pivního trhu na globální, a střety mezi globálními a lokálními nebo regionálními tendencemi.

2.1. Vývoj do roku 1989

Česko je zemí s jednou s nejdelších tradic vaření piva na světě. Pro porozumění současnému stavu českého pivovarnictví je proto nezbytné tuto historii v hrubých rysech znát. V zásadě lze rozlišit tři hlavní etapy vývoje pivovarnictví, které zhruba odpovídají obecným vývojovým etapám organizace společnosti – fázi preindustriální, industriální a postindustriální.

V preindustriální fázi je výroba piva rozmístěna do nesčetného množství malých pivovarů s ryze lokální působností a řemeslným charakterem výroby. Pivovary se vyskytují prakticky všude, jsou však výrazné rozdíly v hustotě jejich sítě. Nejvíce se pivovary koncentrují do okolí chmelařských oblastí (tehdy zejména Žatecko, Klatovsko a Chebsko) a do velkých měst (Staněk 1998). Z hlediska středoevropského prostoru se České země dělí primárně na Čechy, které spolu se Saskem, Bavorskem a Horními Rakousy tvořily hlavní světový pivní region, a Moravu, která přináleží vinařskému regionu panonské oblasti (Staněk 1998). Charakteristickými jevy tohoto období je obrovská rozkolísanost kvality produkce (v rámci jednoho pivovaru i mezi pivovary) a ostré konkurenční boje mezi šlechtou a městy (Staněk 1998).

Industrializace se v pivovarnictví projevuje prudkým zvýšením možností koncentrace výroby velkého množství piva do jednoho místa. To je dáno zejména aplikací nových vědeckých poznatků (např. pasterizace) do výroby piva a z toho plynoucím prodloužením jeho trvanlivosti (Susa 2009), jednak celkovým zvýšením mobility společnosti, v důsledku čehož již není nutné vyrábět v bezprostřední blízkosti odbytišť.

Úspory z rozsahu výroby zde postupně převažují nad dopravními úsporami. Tuto epochu lze v Českých zemích vymezit obdobím zhruba od poloviny 19. století do roku 1989 a navzdory všem politicko-hospodářským otřesům této doby lze v jejím rámci pro pivovarnický průmysl stanovit tři základní etapy.

Období od počátků průmyslové revoluce do začátku první světové války je charakteristické stálým pozvolným úbytkem počtu pivovarů, avšak výrazným zvyšováním celkové produkce piva a to i v přepočtu na jednoho obyvatele (Materna 2009). Pro období 1914-1945 je typická nestabilita, střídání období klidu a období otřesů válek a hospodářské krize. Celková produkce se drží zhruba na předválečné úrovni, avšak s výraznými výkyvy, počet pivovarů klesá neustále, v dobách otřesů přirozeně rychleji (Kratochvíle 2005). Pro obě tato období platí, že obecný vzorec prostorového rozmístění pivovarů zůstává zachován a neliší se výrazně ani od preindustriálního vzorce. Shodou okolností byly totiž v Českých zemích tehdejší chmelařské regiony a nové průmyslové regiony, do nichž se pochopitelně koncentrovaly i průmyslové pivovary, prostorově velmi blízké.

Výrazně odlišné je poválečné období 1945-1989. Odsun sudetských Němců a zavedení plánovaného hospodářství měly za následek výraznou proměnu pivovarnictví po všech stránkách. Dochází k řízenému zavírání pivovarů, zejména v prvních letech po komunistickém převratu, v menší míře však prakticky po celé toto období (Likovský 2008). V důsledku toho se český pivovarnický průmysl zbavil obrovského počtu zastaralých a ekonomicky nerentabilních pivovarů (Kratochvíle 2005), ale zároveň i zpřetrhal tradiční vazby obyvatel na místní pivo v mnoha regionech. Tak jako i v jiných průmyslových odvětvích je v pivovarnictví preferována politika nivelizace rozmístění jednotlivých podniků a tradiční prostorový vzorec jejich rozmístění tak definitivně zaniká. Oblasti s dosavadní největší koncentrací pivovarů byly zároveň oblastmi nejvíce postižené poklesem počtu obyvatel, na zbytku území Česka dochází k zavírání pivovarů v menší míře a na Slovensku naopak dochází zejména v 60. letech k jejich zakládání. Na konci tohoto období je tak sice stále patrná polarita mezi Českem a Slovenskem, byť výrazně zmírněná, avšak polarita Čechy x Morava je již pouze nepatrná (Materna 2009). V tomto období také dochází k dramatickému zvýšení objemu výroby piva i jeho spotřeby na obyvatele. Zhruba od 70. let je již poptávka plně uspokojena a spotřeba se již v dalších letech výrazně nemění (Kratochvíle 2005).

Vlastnická struktura pivovarů měla formu národních podniků (dále jen NP). Ty svým územním dosahem odpovídaly tehdejším krajům (pouze ve Středočeském kraji

působily dva – Středočeské pivovary a Pražské pivovary) a každý pivovar měl zároveň vymezen „svůj“ region, v němž měl v podstatě monopol (Kratochvíle 2005). Pouze značka Plzeňský Prazdroj a Budvar byla celostátně dostupná, výskyt jiné značky mimo její domovský region byl naprostou výjimkou. Zásadní nevýhodou tohoto zcela rigidního uspořádání byla ztráta přirozeného spotřebitelského tlaku na kvalitu piva a bylo víceméně na každém pivovaru, jak dalece bude na kvalitu svého piva dbát.

2.2. Změny vlastnické struktury českých pivovarů po roce 1990

Cílem této kapitoly je najít pravidelnosti, z nichž by se daly vyvodit obecně platné zákonitosti v dopadech zvolené strategie pivovarů na jejich budoucí úspěšnost. Význam změn v českém pivovarnictví po přechodu z plánované na tržní ekonomiku je svou hloubkou a integrální povahou srovnatelný pouze s významem průmyslové revoluce. Změny se týkají v podstatě všech aspektů souvisejících s pivovarnictvím, pro účely této práce je potřeba se zaměřit zejména na změny vlastnické struktury pivovarů (hlavní pozornost bude věnována pivovarským skupinám), změny v provázanosti českého pivního trhu se zahraničím a novou segmentaci trhu. Důsledky těchto změn se pak projevují rozdílnými strategiemi jednotlivých pivovarů, jejich zanikáním, či slučováním a naopak vznikáním nových minipivovarů, čemuž se bude věnovat závěrečná část této kapitoly. Podkladem pro tuto část práce jsou zejména data VÚPS o produkci a vlastnících českých pivovarů.

Konec centrálního plánování a obnovení tržního hospodářství bylo provázeno změnami vlastnické struktury ve všech průmyslových odvětvích, pivovarnictví nevyjímaje. Pivovary bývalých NP se rozdělily na tři kategorie – některé nadále zůstaly alespoň částečně ve vlastnictví státu, některé (nebo alespoň část jejich pivovarů) se transformovaly v soukromé společnosti a většina pivovarů byla privatizována a stala se samostatnými subjekty. Po čase pak dochází i k zakládání nových pivovarnických skupin, které se často stávají součástí NNS, působí celorepublikově a již nemají s regionálním vymezením bývalých NP nic společného.

2.2.1. Pivovary se státním podílem na majetku

Do první skupiny patřily především největší a strategicky nejvýznamnější pivovary a většinou byly časem prodány zahraničnímu investorovi (Starobrno rakouské BBAG v roce

1994, Pražské pivovary britské Bass Copany v roce 1996 a Plzeňské pivovary spolu s pivovarem Nošovice a Velké Popovice po kauze prodeje IPB skončily v roce 2000 ve vlastnictví jihoafrické skupiny SAB. Pouze českobudějovický Budvar následkem nedořešených soudních sporů s americkým pivovarem Anheuser-Busch zůstává ve vlastnictví státu dosud. Ve vlastnictví státu také zůstaly pivovary zcela odlišného typu – ty, jež pro jejich technickou zaostalost a ekonomickou nerentabilitu neprojevil nikdo zájem. Tyto pivovary během krátké doby zkrachovaly nebo nového vlastníka nakonec přece jenom našly. Posledním takovýmto pivovarem je v současnosti pivovar Vyškov.

2.2.2. Privatizované pivovary

Do této skupiny patří pivovary privatizované v jedné z hlavních privatizačních vln (Ulrich 2006). Jedná se o početně největší skupinu pivovarů, které nejsou natolik významné, aby stát vyčkával s jejich prodejem na vhodného zájemce, ale nejsou zároveň natolik problémové, aby měly problém nějakého zájemce sehnat. Výchozí podmínky takovýchto pivovarů byly většinou velmi podobné – naléhavě potřebovaly modernizaci a finanční prostředky k udržení se v novém konkurenčním prostředí. Dosavadní monopolní postavení v příslušném regionu je stále více narušováno celonárodně působícími velkými značkami a pivovary mají tři základní možnosti, jak se s touto situací vypořádat:

1, Důraz na export. Se vstupem Česka do Evropské Unie (dále jen EU) se výrazně usnadnily podmínky pro vývoz a tak se k tradičním exportním značkám piva největších českých pivovarů ve stále větší míře přidávají i regionální pivovary, přičemž u některých z nich dosahuje podíl exportu v některých letech i přes 50 % (např. Vysoký Chlumeč, Rakovník, Jihlava). Tyto pivovary jsou typově velmi různorodé, jejich zahraniční odbytiště nestálá a podíl exportu na jejich produkci tak často výrazně kolísá.

2, Důraz na cenu. Do této skupiny patří zejména pivovary, které na počátku 90. let výrazně investovaly do modernizace a rozšíření své výrobní kapacity, kterou následně nebyly schopny naplnit. Řešení spatřovaly v produkci velmi levných piv dodávaných do řetězců supermarketů a určených nejchudším vrstvám obyvatelstva. Typickým příkladem pivovaru této skupiny byl v letech 2004-2007 pivovar Platan, kdy se jeho produkce blížila naplnění jeho kapacity, zatímco např. v roce 2001 byla sotva třetinová. Proto je důležité při hodnocení úspěšnosti pivovarů nemít na zřeteli pouze údaje o jejich celkové produkci, je třeba přihlédnout i k statisticky obtížně měřitelným ukazatelům kvality jejich piva.

V posledních letech je poptávka po tomto typu piv uspokojována především dovozem ze zahraničí, zejména z Polska, českým pivovarům se již tato taktika nevyplácí a většinou ji opouštějí (www.pivovary.info).

3, *Důraz na kvalitu*. Pivovary této kategorie prodávají své pivo draž než konkurence, avšak kladou důraz na kvalitu svého piva, zachovávání tradičních postupů při jeho výrobě. Budování této image je podstatnou součástí marketingu většiny pivovarů, a přestože v praxi nebývá vždy naplňována, je v českém pivovarnictví v posledních letech patrný posun k důrazu na kvalitu a odklon od důrazu na cenu. To je dáno jednak tlakem spotřebitelů, jejichž způsob konzumace piva se začíná posouvat směrem ke standardům běžným v západních zemích s pivovarskou tradicí – lze tak usuzovat z klesající spotřeby piva na osobu a rostoucí popularity restauračních minipivovarů.

Možnosti malých a středních pivovarů při uplatňování jednotlivých strategií jsou různé. Důrazem na export mohou dosáhnout relativně stejných úspěchů jako velké pivovary (z hlediska podílu exportu na produkci či zisku), avšak pouze za předpokladu existence nějakých konkurenčních výhod. Tou může být blízkost zahraničních trhů (např. pivovar Konrád ve Vratislavicích nad Nisou), historická provázanost se zahraničními trhy (jihlavský Ježek s některými rakouskými regiony) i zcela nepredikovatelné faktory jako národnost vlastníka (Rakovník) nebo originální nápad, který zaujme zahraniční trhy (pivovar Černá Hora se např. takto prosazuje ve státě Černá Hora).

Důraz na cenu se může vyplatit pouze v kombinaci s velkým množstvím takto produkováného piva a tak má smysl pouze u středních a velkých pivovarů. Naopak důraz na kvalitu je velkou konkurenční výhodou menších pivovarů, protože dodržování tradičních receptur a nezbytná pečlivost a trpělivost při vaření piva tímto stylem je možná pouze při relativně malém objemu výroby (sládek pivovaru Kácov Josef Zvoník v této souvislosti uvádí hranici 20 000 hl za rok).

Důraz na marketing je pak opět logicky výhodou velkých pivovarů, které si mohou dovolit propagaci své značky v celostátně působících médiích a sponzoring celostátních sportovních a kulturních akcí. Regionální pivovary se musí obvykle spokojit s regionálními médii a akcemi, pouze silné finanční zázemí spojené s originalitou marketingu jim může pomoci dostat se do širšího povědomí veřejnosti mimo svůj domovský region (to se daří např. humpoleckému pivovaru Bernard).

2.2.3. Transformované bývalé národní podniky

Z geografického i ekonomického hlediska jsou nejzajímavější osudy bývalých NP. Všechny prošly pokusem o určitou transformaci, a ačkoliv rozdíly ve způsobu a úspěšnosti těchto pokusů jsou obrovské, dříve či později se tyto subjekty obvykle ukázaly jako neživotaschopné a do současnosti z nich zůstal pouze jediný – skupina PMS Přerov. Obecně lze tyto transformované skupiny rozdělit do tří kategorií:

1, Skupiny s dominantním lídrem. Do této kategorie patří zejména skupina Plzeňský Prazdroj. Vzhledem k naprosté dominanci jejích hlavních dvou pivovarů Plzeňský Prazdroj a Gambrinus, spojené se zchátralostí ostatních pivovarů a nutností jejich modernizace, došlo v letech 1994-95 k zavření menších pivovarů v Domažlicích, Chebu a Karlových Varech. Jediný pivovar bývalých Západočeských pivovarů, který se nestal součástí této skupiny, pivovar v Chodové Plané, naopak existuje dosud. Do této kategorie lze zařadit i Pražské pivovary, kde došlo po jejich prodeji zahraničnímu investorovi k obdobné koncentraci výroby do pivovaru Staropramen a zavření pivovarů v Braníku a Holešovicích.

2, Skupiny obdobně silných pivovarů v regionu bez dominantního pivovaru. Druhou kategorií tvoří bývalé Středočeské a Východočeské pivovary, které se proměnily ve skupinu Bohemia, resp. Pivovary Hradec Králové, které se skládaly výhradně z malých a středních pivovarů, protože v těchto regionech chyběl výrazný lídr. Tento typ skupiny rovněž nebyl úspěšný, sice zde nefiguroval dominantní pivovar, který by se snažil „pohltnout“ ostatní, ale problémem byl nedostatek kapitálu na modernizaci jednotlivých pivovarů. Podobná ekonomická síla jednotlivých pivovarů vedla k rozhádanosti uvnitř skupin a tyto nebyly schopny čelit vyostřující se konkurenci na trhu. Středočeská skupina zanikla v roce 1997, královéhradecká o 3 roky později. Přesto jejich existenci nelze hodnotit jako zcela neúspěšnou, protože k jisté modernizaci a ukotvení na dynamickém trhu jejich pivovarů došlo o čemž svědčí to, že většina nových nezávislých pivovarů vzniklých po rozpadu skupiny dosud existuje (zanikl pouze pivovar Hradec Králové; zcela specifický je případ pivovaru Kutná Hora, který bude podrobně rozebrán dále; pivovary v Dobrušce, Rakovníku a Podkování byly zavřeny pouze dočasně, zbylých 6 pivovarů funguje nepřetržitě dosud).

Do této skupiny lze zařadit i poněkud specifickou skupinu Ústecké pivovary (bývalý NP Severočeské pivovary). Tuto skupinu tvořily pouze dva středně velké pivovary – Krásné a Velké Březno. Celkový výstav kolem 0,5 mil. hl se jim dařilo udržovat, neboť zabírání trhu celorepublikově působících Plzeňských pivovarů kompenzovalo uzavření dalších

středních pivovarů ve Vratislavicích a Mostu a několika menších pivovarů. Po stabilizaci zbylých pivovarů a následném rychlém růstu Svijan a obnovených Vratislavic čelí skupina (od roku 2000 pod názvem Drinks Union) zostřující se konkurenci koupí svého dosud největšího regionálního konkurenta v Lounech a dále pivovarů v Jarošově a Kutné Hoře. Tím se stala první českou skupinou regionálních pivovarů s nadregionální působností. V roce 2008 koupila tuto skupinu společnost Heineken a tím se stala součástí její celorepublikové sítě pivovarů.

Poslední skupinou v této kategorii jsou Pivovary Vratislavice, které rovněž vznikly ze Severočeských pivovarů a zahrnovaly pivovary ve Vratislavicích a Svijanech. Skupinu koupily v roce 1997 Pražské pivovary, krátce poté svijanský pivovar ze skupiny vystoupil a vratislavický byl uzavřen a následně obnoven jako samostatný pivovar.

3, *Skupiny obdobně silných pivovarů v regionu s dominantním pivovarem, na skupině nezávislým.* Poslední kategorií jsou skupiny podobně významných malých či středních pivovarů, jejichž součástí se nestal jejich přirozený regionální lídr. Sem patří skupiny České Budějovice a Jihočeské pivovary (bez Budvaru), Jihomoravské pivovary (bez Starobrna) a Severomoravské pivovary (bez Radegastu). Přes tuto základní podobnost byly jejich osudy značně rozdílné. Spojení třech významných jihočeských pivovarů (Samson, Regent a Platan) se dlouho jevilo symbiotické a tyto pivovary si dlouho držely svůj tržní podíl při úhrnném výstavu kolem 1 milionu hl, neboť výrazný růst Budvaru v 90. letech byl způsoben především jeho celostátní a zahraniční, nikoliv regionální orientací. Skupina se však koncem 90. let dostala do finančních problémů a pokus řešit je spoluprací s Plzeňským Prazdrojem při distribuci měl za následek výrazný průnik plzeňských značek na jihočeský trh a ještě větší problémy skupiny, která se tak v roce 2000 rozpadla a její pivovary nadále fungují avšak všechny s výstavem méně než polovičním oproti situaci v 90. letech. Druhá skupina působící v jižních Čechách, České Budějovice, zahrnovala pivovary v Pelhřimově, Strakoniciích a Studené. Tato skupina se ovšem nikdy nestala plně rozvinutou skupinou těžící ze vzájemné kooperace svých pivovarů a zabraňující tak poklesu jejich podílu na trhu. Nebyla proto nikdy terčem zájmu větších pivovarských skupin a její význam byl z makroregionálního hlediska minimální.

Jihomoravské pivovary byly naopak od počátku neživotaschopnou skupinou, která zůstávala v rukou státu a zahrnovala pouze tři relativně nevýznamné malé průmyslové pivovary. Pivovar Uherský Ostroh v roce 1995 zanikl, pivovar Černá Hora byl v roce 1996 zprivatizován a privatizace pivovaru Vyškov nebyla do roku 2011 ukončena. Problémem

skupiny bylo, že nezahrnovala žádný alespoň středně velký pivovar, skupina kladla důraz na hledání kupců pro jednotlivé pivovary a k jejich koordinované spolupráci fakticky nedocházelo.

Naopak Severomoravské pivovary (dnes PMS Přerov) jsou jediným příkladem úspěšné transformace NP v akciovou společnost. Obdobně jako Jihočeské pivovary ji tvoří střední až velké regionálně významné pivovary (Hanušovice, Litovel, Přerov, v 90. letech ještě navíc Opava a Olomouc) s celkovým výstavem kolem 1,5 mil. hl. Předpokladem úspěchu skupiny byl fakt, že se nemusela tolik starat o modernizaci finančně nerentabilních pivovarů, neboť tyto byly z velké části z regionu „vymazány“ výstavbou obřího pivovaru v Nošovicích v roce 1972. Skupina navíc roku 2000 zavřela, resp. prodala ztrátové pivovary v Olomouci a Opavě, čímž získala prostředky nutné pro udržení regionálního významu zbylých, tou dobou již modernizovaných pivovarů. Nebyla ani jako skupiny v Praze, západních a jižních Čechách ohrožována regionálním hegemonem, neboť kandidáti na tuto pozici – Ostravar a Radegast – se soustřeďují především na vzájemný konkurenční boj na Ostravsku, zatímco odlehlejší regiony Jesenicka a Hornomoravského úvalu zůstávají spíše stranou jejich zájmu (což platí i pro jihomoravského hegemonu Starobrn). Úhrnný výstav tří zbylých pivovarů byl tedy od počátku 90. let stabilně kolem 1 mil. hl a výrazněji pod tuto hranici klesl až v roce 2009, což lze považovat spíše za krátkodobý výkyv způsobený finanční krizí. Aktivita této skupiny jsou ukázkou úspěšné adaptace na nové tržní podmínky. Skupina na jedné straně neváhala uzavřít ztrátové pivovary, na druhé straně zamezila vytvoření „vlajkové lodi“ skupiny a její protěžování na úkor ostatních. Všechny pivovary dlouhodobě těží ze vzájemné spolupráce a vyšší společné kapitálové síly.

2.2.4. Celorepublikově působící pivovarské skupiny

Vzhledem k přísné segmentaci pivního trhu v období socialismu jsou tyto skupiny na českém pivním trhu novým fenoménem. Z hlediska jejich vlastnické struktury je lze rozdělit na pivovary, které jsou součástí NNS a pivovary s českým vlastníkem. V období transformace pak lze vymezit dvě základní epochy, jejichž předěl odpovídá přibližně přelomu milénia. Do roku 2000 probíhá postupné zánikání „socialistické“ prostorové a organizační struktury českých pivovarů, v následujícím desetiletí pak dochází k utváření těchto struktur českých pivovarů na nové bázi, výrazně ovlivněných probíhajícími

globalizačními procesy (růst významu NNS, pokles významu státních hranic a vazeb podniků k danému místu).

1, Období do roku 2000. Toto období je charakteristické vstupováním zahraničních investorů na český trh a poznáváním jeho specifík. Dřívější vlastnické propojení pivovarů bylo na čistě regionální úrovni, zatímco pro účely celonárodně působící organizace je potřeba vlastnický propojit pivovary dohromady pokrývající celý stát. Největší zájem proto byl logicky o velké pivovary s makroregionální působností. První takovouto akvizicí byl v roce 1993 nákup pivovaru Starobrnno tehdejší rakouskou společností BBAG, již tehdy s nadnárodní působností. Tato společnost však již další české pivovary nekoupila a o vytvoření celorepublikové sítě pivovarů se tedy nepokusila.

Skupina Bass Company

Prvním pokusem o vytvoření celorepublikové sítě pivovarů byl vstup britské společnosti Bass Company na český trh v roce 1996 nákupem Pražských pivovarů (Staropramen, Braník, Měšťan), o rok později následovaným koupí Pivovarů Vratislavice (Vratislavice nad Nisou a Svijany) a pivovaru Ostravar. Souhrnný výstav těchto pivovarů činil asi 2,7 milionů hl a i z jejich geografického rozmístění je zřejmé, že takováto skupina měla potenciál celorepublikové působnosti. Tento nový fenomén v organizaci českých pivovarů byl však záhy doprovázen jeho odvrácenou stránkou – přesouváním výroby a náhlým zavíráním pivovarů. Skupina v roce 1998 uzavřela pivovary ve Vratislavicích a pražských Holešovicích (Měšťan) a jejich výrobu přesunula do pivovaru Staropramen. Ze skupiny dále vystoupil pivovar Svijany, což byl tehdy ovšem malý, z pohledu NNS bezvýznamný pivovar. Takto razantní změna prostorové organizace výroby se však ukázala jako strategicky chybný krok plynoucí ze špatné znalosti specifík českého trhu. Popularita skupiny u veřejnosti a zájem o její piva klesal a ztrátovost českých akvizic skupiny Bass byla jednou z příčin prodeje skupiny skupině Interbrew (dnešní AB-InBev) v roce 2000.

Skupina South African Breweries

Koncem 90. let během kauzy zkrachovalé banky IPB společnost SAB velmi výhodně získala tři klíčové české pivovary – Plzeňský Prazdroj (spolu s Gambrinusem), Velkopopovického Kozla a Radegast v Nošovicích, které roku 2000 spojila do jedné organizace. Základní výhodou této skupiny bylo, že se tehdy jednalo o první, druhý a šestý

pivovar z hlediska objemu produkce, tyto pivovary již měly ukončenu fázi nutné modernizace po roce 1990, byly etablovány na makroregionálních trzích a navíc byly z geografického hlediska rovnoměrně rozprostřeny po celé republice. To vše umožnilo této skupině, aby si od počátku své existence až dosud udržovala téměř 50% podíl na trhu.

2, *Období po roce 2000.* V tomto období již byly české pivovary s objemem produkce nad 1 mil. hl s výjimkou Budvaru součástí NNS a následující dekádu lze proto charakterizovat jako boj o nejvýznamnější pivovary střední velikosti.

Skupina Heineken

Velký zájem o vstup na český trh měl nizozemský pivovarský koncern Heineken, ale jeho pověst společnosti uzavírající menší pivovary a koncentrující výrobu do těch největších způsobovala neochotu jednak politické scény, jednak pivovarů samých jej na český pivní trh pustit. Povedlo se mu to až v roce 2003 v rámci koupě výše zmíněné společnosti BBAG, která tehdy v Česku vlastnila pivovary v Brně a Znojmě. Nákup Krušovic v roce 2007 pak pasoval Heineken do role třetího celostátně působícího uskupení pivovarů.

Skupina Drinks Union podle slov bývalého dlouholetého zaměstnance pivovaru Kutná Hora měla od svého vzniku v roce 2000 za cíl výhodný prodej zahraničnímu investorovi. Její strategií byl nákup dalších pivovarů za účelem dosažení celkového výstavu 1 mil. hl. To zhruba odpovídá hranici, od níž jsou pivovary pro globální pivovarské společnosti natolik atraktivní, že se vyplatí do nich investovat. Nákupem pivovarů v Lounech a Kutné Hoře, investicemi do jejich modernizace a zavřením nerentabilního pivovaru v Jarošově se skupina této hranici přiblížila a v roce 2008 byla skutečně prodána skupině Heineken.

Kromě zvýšení tržního podílu byl tento nákup pro Heineken strategicky výhodný i z prostorového hlediska. Skupina jednak pivovary v Lounech, Ústí nad Labem a Velkém Březně pokryla severočeský region a kutnohorský pivovar pak do jisté míry tvořil spojovací můstek mezi jejími pivovary v Čechách a na Moravě (což je výhodné zejména z hlediska distribuce). Je otázkou, do jaké míry šlo o promyšlenou strategii a do jaké míry o shodu okolností, ale zdá se, že záměrem Heinekenu bylo rezignovat na regiony západních a jižních Čech a Ostravska (které již byly obsazeny obřími pivovary v Plzni, Nošovicích a Českých Budějovicích) a pokrýt sítí pivovarů zbytek území státu. Problémem však bylo, že se s výjimkou Krušovic a Starobrna jednalo o regionální pivovary s výstavem kolem 200 000

hl ročně, které jsou pro výraznější nadregionální působení příliš malé. Pro velké pivovarské skupiny je spíše typické, že pokrývají území daného státu sítí pivovarů o minimální velikosti kolem 1 mil. hl (dokládá to působení skupin SAB Miller a AB-InBev v Česku, ale je to patrné ve většině zemí, kde globální pivovarské skupiny působí). V českém prostředí ovšem na Heineken zbyly pouze pivovary řádově menší. Z ekonomického hlediska je v tomto případě nejvýhodnější investovat do rozšíření vybraných pivovarů a výrobu z ostatních pivovarů do nich převést. Tento krok je ovšem riskantní kvůli nepředvídatelné reakci spotřebitelů (viz neúspěch skupiny Bass Company v Česku).

Uzavírání pivovarů proto probíhá vždy velmi obezřetně a skupina klade velký důraz na obhájení nezbytnosti tohoto kroku. Dochází k němu obvykle v době negativních vnějších ekonomických podmínek (zvýšení spotřební daně, ekonomická krize, pokles zájmu spotřebitelů), týká se zejména pivovarů, jejichž technologický stav je skutečně špatný a kvalita jejich piva kolísá, je zdůrazňováno, že značka daného piva zůstane zachována a bude podle stejné receptury vařena jinde. Největším negativním dopadem na spotřebitele je však hlavně přetržení historické vazby značka-místo.

Tímto přesouváním výroby však Heineken především přiblížil velikostní strukturu svých pivovarů stavu přirozenému pro NNS. Prostorová struktura jejich pivovarů a pokrytí velké části republiky byly zachovány, skupina přišla pouze o malé lokální trhy, což ovšem více než kompenzuje možnost více se soustředit například na klíčový pražský region prostřednictvím rozšiřování výroby v Krušovicích. Z krátkodobého hlediska je uzavření pivovarů v Kutné Hoře, Znojmu a Lounech pro skupinu spíše škodlivé vzhledem k poškození image skupiny u značné části veřejnosti (viz webové stránky s pivní tematikou, např. www.pivovary.info), ovšem za předpokladu kvalitního marketingu a sponzoringu vybraných sportovních a kulturních akcí přinese z dlouhodobého hlediska značné úspory a celkově se vyplátí.

Skupina K Brewery

Druhým významným uskupením pivovarů, které se v tomto období zformovalo, je skupina K Brewery. Jejím specifikem je, že se jedná o skupinu s ryze českým vlastnictvím a všech 7 jejích pivovarů spadá do kategorie středně velkých regionálních pivovarů, jejichž výstav se v roce 2009 pohyboval mezi 50 a 200 tisíci hl. Do své současné podoby se zformovala v letech 2008-2010. Všechny její pivovary spojuje jejich periferní poloha v blízkosti hranic krajů a daleko od velkých aglomerací (Protivín a Vysoký Chlumeč na

pomezí Jihočeského a Středočeského kraje, Klášter Hradiště nad Jizerou na pomezí Středočeského a Libereckého, Jihlava, Hlinsko a Černá Hora v oblasti Vysočiny a jejím blízkém okolí a Uherský Brod v blízkosti česko-slovenského pohraničí).

Důvodem tohoto rozmístění je bezpochyby především to, že jádrové oblasti již jsou obsazeny nejvýznamnějšími hráči na českém pivním trhu a uspět v jejich konkurenci je pro nově vzniklou skupinu pivovarů nereálné. Primárním cílem skupiny K Brewery je ovšem upevnění a posílení pozice na regionálních a periferních trzích svých pivovarů a teprve poté, sekundárně, pozvolné pronikání na jádrové trhy formou „nahlodávání“ dominantní pozice větších pivovarů. Nejedná se tedy v pravém slova smyslu o skupinu s celostátní působností, ale spíše o celostátně rozmístěnou skupinu relativně autonomních pivovarů. Pivovarské skupiny mají kromě obecných výhod skupin podniků průmyslové výroby (větší kapitálová síla, možnost využívat společné distribuční sítě apod.) výhodu vzájemné pomoci jednotlivých značek při pronikání na nové trhy. Samostatný pivovar při pokusech prosadit se v regionech, kde jeho značka nemá dlouhodobou tradici, ztrácí svou výhodu „předběžných sympatií“ spotřebitelů v domovském regionu a sází především na jejich touhu „zkusit něco nového“. Tuto touhu sice lze mezi českými spotřebiteli pozorovat, ale jedna nová značka je v daném místě málokdy přijata tak všeobecně kladně, aby se zde dlouhodobě uchytila, a jen zcela výjimečně je natolik úspěšná, že se v nových odbytištích dále systematicky prosazuje. Pivovarskou obdobu „sousedské difúze inovací“ (Hägerstrand 1967) lze v českém prostředí do jisté míry pozorovat pouze v případě pivovaru Svijany – z autora pozorování a reakcí některých spotřebitelů je zřejmé, že z domovského regionu na Semilsku se v posledních letech zřetelně šíří na Mladoboleslavsko, Mělnicko či Liberecko (viz také www.jruta.eu). Výhodou skupiny je v tomto případě fakt, že může nabídnout jedné restauraci více značek zároveň a tím zvyšuje pravděpodobnost, že se alespoň některá z nich uchytí.

Další výhodou skupiny je přesycenost českého pivního trhu malým počtem nejznámějších značek (tržní podíl skupin Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR a Budějovický Budvar dohromady je přes 80 %) a rostoucí poptávka po jiných značkách. K Brewery má na jedné straně kapitálovou a marketingovou sílu řádově blíže největším pivovarským skupinám než samostatným pivovarům, ovšem její značky zároveň mezi spotřebiteli neztrácejí své „regionální kouzlo“ (Schnell, Reese 2003). Struktura nabídky významných pivovarských skupin obecně spočívá v dělbě na jednu či

několik málo „vlajkových lodí“, tj. primárně prosazovaných značek a na množství doplňkových značek (značky „pro bohaté“ nebo „pro chudé“, různé pivní speciály apod.).

Tato struktura ovšem není pro české prostředí přirozená. Mnohasetletá lokální pivní tradice a parcelace trhu na regionální úrovni v socialistickém období nebyly v 90. letech vhodným základem pro takovéto hierarchické uspořádání pivovarské skupiny. Přestože tyto skupiny nakonec vznikly a celkově dominují českému trhu, paradoxně mezi spotřebiteli nejsou příliš populární (což vyplývá s osobních rozhovorů i různých pivních webů). Týká se to zejména místních spotřebitelů (konzumujících pivo v místě svého bydliště), kteří mají omezenou možnost volby pivní značky (oproti turistům, jimž rozšiřuje možnost výběru jejich mobilita). Za jejich úspěchem stojí zejména kvalitní marketing a dohody s restauracemi, obvykle stavěné na bázi poskytnutí nového vybavení či prostředků na opravu jejich prostor výměnou za výlučnost značek dané skupiny mezi nabízenými pivy. Běžný spotřebitel přijímá značky velkých pivovarů spíše negativně, avšak nikoliv natolik, aby do daného podniku přestal zcela chodit. Zde však panují významné rozdíly mezi jednotlivými věkovými skupinami lidí, obyvateli měst a venkova a obyvateli různých částí republiky.

České pivovary, které jsou součástí nadnárodních skupin, mají navíc mezi spotřebiteli stigma plynoucí z náhlého uzavírání svých pivovarů v době jejich formování a používání lacinějších surovin a výrobních postupů, a tímto zefektivňováním výroby získali pověst pivovarů stavících finanční zisk nad kvalitu produkce. Dosavadní úspěch skupiny K Brewery stojí zejména na tom, že přes svou celorepublikovou působnost tuto pověst zatím nezískala a staví na tom dále svůj marketing. Kromě vzájemné rovnocennosti svých značek se toho pokouší dosáhnout přesunem z důrazu na cenu na důraz na kvalitu i za cenu snížení produkce daného pivovaru (tato změna proběhla po připojení ke skupině v pivovarech v Protivíně a Jihlavě).

Jiné vlastnické, organizační i geografické uspořádání skupiny je zatím relativně velmi úspěšné, což dokládá například fakt, že jí v roce 2010 na rozdíl od všech ostatních pivovarských skupin prakticky nepostihl pokles českého pivního trhu o zhruba 8 %.

2.2.5. Hodnocení úspěšnosti jednotlivých typů pivovarských skupin

Předchozí text popsal základní typy strategií českých pivovarů v období transformace. Cílem této kapitoly je pokusit se zhodnotit výsledky těchto strategií a zjistit, zda má zvolená

strategie zobecnitelný vliv na to, zda bude daný pivovar úspěšný či nikoliv. Základní otázkou v této souvislosti je, zda je pro pivovary výhodné formovat se do větších skupin. Hodnocení probíhá ve dvou časových rovinách. V období 1990–2000 jsou předmětem zájmu pivovary sdružené v jednotlivých typech transformovaných NP a v období 2000–2010 pivovary, které jsou součástí nově se utvářejících skupin pivovarů.

Sledován je vývoj počtu pivovarů jednotlivých kategorií, vývoj celkového výstavu těchto kategorií a vývoj počtu pivovarů, jejichž výstav ve sledovaném období vzrostl, resp. poklesl. Základním trendem v obou sledovaných obdobích je koncentrace výroby z malých do velkých pivovarů. Tento trend probíhá již od počátku průmyslové revoluce, v období transformace dochází pouze ke změně řádovostní úrovně, na níž probíhá. Zatímco dříve docházelo ke koncentraci výroby z malých pivovarů do středně velkých s regionální působností, v současnosti dochází k přesunu výroby z těchto regionálních pivovarů do makroregionálních až celostátně působících pivovarů.

Tabulka 2: Vývoj počtu pivovarů po transformaci národních podniků (1990-2010)

Kategorie	Počet			Index /1990	
	1990	2000	2010	2000	2010
TR1	7	3	2	0,43	0,29
TR1-M	4	1	0	0,25	0,00
TR1-V	3	2	2	0,67	0,67
TR2	17	12	11	0,71	0,65
TR2-M	16	11	10	0,69	0,63
TR2-V	1	1	1	1,00	1,00
TR3	14	12	10	0,86	0,71
TR3-M	9	7	6	0,78	0,67
TR3-V	5	5	4	1,00	0,80
SAM	31	25	20	0,81	0,65
SAM-M	23	18	14	0,78	0,61
SAM-V	8	7	6	0,88	0,75
Malé	52	37	30	0,71	0,58
Velké	17	15	13	0,88	0,76

Vysvětlivky: TR1 – transformované národní podniky s dominantním lídrem, TR2 – transformované národní podniky bez dominantního lídra, TR3 – transformované národní podniky v regionech s dominantním lídrem nezávislým na skupině, SAM – samostatné pivovary, M – pivovary s výstavem v roce 1990 do 300 000 hl, V – pivovary s výstavem v roce 1990 nad 300 000 hl.

Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

S tím souvisí pokles počtu pivovarů, který se týká všech sledovaných kategorií a v souladu s očekáváním se týká především malých pivovarů (viz Tabulka 2). Z tabulky dále plyne, že nejvíce zanikají pivovary v rámci skupin s dominantním lídrem, v obou takovýchto českých skupinách totiž v současnosti působí už jen tito lídři. Mezi ostatními kategoriemi nejsou výrazné rozdíly, do roku 2000 byly relativně nejvíce ohroženy pivovary

skupin v regionech bez dominantního lídra, po roce 2000 docházelo nejčastěji k zániku samostatných pivovarů. Co se týče doporučení privatizační strategie pivovarů hlediska hrozby zániku, nelze jednoznačně říci, zda je výhodnější zůstat součástí transformovaného NP nebo působit samostatně, s výjimkou případu, kdy tato skupina má jeden pivovar výrazně silnější než ostatní. Pokud pivovar není tímto lídrem, je prakticky jisté, že bude časem z úsporných důvodů uzavřen a může se to týkat i velmi velkých pivovarů (např. pivovar Braník vyráběl v době před svým uzavřením přes 1 milion hektolitrů ročně a objemem produkce za smíchovským lídrem skupiny příliš nezaostával).

Blíže lze dění v jednotlivých typech pivovarských skupin porozumět sledováním změn celkového výstavu těchto skupin (viz Tabulka 2). Opět dochází k výrazné koncentraci výroby do největších pivovarů ve skupinách s dominantním lídrem a v samostatných pivovarech (v těch ovšem dochází k razantnímu růstu produkce až po jejich začlenění do nově vznikajících pivovarských skupin). Mezi malými pivovary dochází obecně ke ztrátě jejich podílu na trhu a poklesu produkce v průměru na zhruba 50-60 % oproti stavu na počátku sledovaného období. Mezi skupinami TR2-M, TR3-M a SAM-M nejsou patrné výraznější rozdíly a jako relativně nejúspěšnější se jeví skupina samostatných pivovarů. Hodnota indexu změny jejich produkce mezi lety 1990 a 2007 je ovšem výrazně zkreslena specifickým případem pivovaru Krušovice (nestal se součástí pivovarské skupiny, nýbrž potravinářského koncernu Dr. Oetker), jenž se díky přísunu zahraničních investic záhy přesunul do kategorie velmi velkých pivovarů a ve sledovaném období zvýšil produkci o téměř 600 000 hl. Pokud by byly Krušovice z měření vynechány, klesl by tento index rázem z hodnoty 0,64 na 0,42. Lze tedy říci, že z hlediska hrozby poklesu výstavu jsou nejvíce ohroženy především pivovary, které se součástí transformovaných národních podniků nestaly.

To potvrzuje i sledování počtu pivovarů, které svůj výstav ve sledovaném období zvětšily, respektive zmenšily (viz Tabulka 3). Koncentrace do velkých pivovarů je opět velmi výrazná, dokonce natolik, že i v rámci skupiny velkých pivovarů je počet těch, které si mezi lety 1990 až 2007 pohoršily, vyšší (přitom je třeba mít na paměti, že celkový výstav všech pivovarů v tomto období vzrostl z 19,2 na 19,9 mil. hl). Mezi malými pivovary je patrná poměrně výrazně vyšší úspěšnost pivovarů kategorie TR2 (produkci zvýšila téměř třetina těchto pivovarů, zatímco u ostatních skupin byl počet rostoucích pivovarů zanedbatelný). To lze vysvětlit zejména faktem, že skupiny v regionech bez dominantního pivovaru odpovídají spíše periferním oblastem, kde nebyl konkurenční boj a tlak velkých

pivovarů tak velký jako v jádrových oblastech. Pro malé a střední pivovary tedy platí, že základním předpokladem jejich úspěchu je absence velkého dominantního pivovaru v jejich blízkosti. Pokud toto splněno není, je pro pivovary daného regionu obecně nejlepším řešením vytvořit skupinu nezahrnující tento dominantní pivovar. Naopak nejhorším řešením je se s tímto pivovarem spojit, což může být krátkodobě výhodné, ale z dlouhodobého hlediska to takřka nevyhnutelně vede k zániku.

Tabulka 3: Vývoj výstavu pivovarů po transformaci národních podniků (1990-2010)

Kategorie	Celkový výstav			Index /1990		Vývoj 1990-2010	
	1990	2000	2007	2000	2007	Růst	Pokles
TR1	5 019 245	6 803 221	7 610 968	1,36	1,52	2	5
TR1-M	989 129	731 118	109 620	0,74	0,11	0	4
TR1-V	4 030 116	6 072 103	7 501 348	1,51	1,86	2	1
TR2	2 591 303	1 395 505	1 456 956	0,54	0,56	6	12
TR2-M	2 246 835	1 380 649	1 346 956	0,61	0,60	5	11
TR2-V	344 468	14 856	110 000	0,04	0,32	0	1
TR3	3 236 862	2 069 888	1 835 450	0,64	0,57	2	12
TR3-M	1 323 870	859 330	704 968	0,65	0,53	1	8
TR3-V	1 912 992	1 210 558	1 130 482	0,63	0,59	1	4
SAM	8 342 134	7 652 502	8 979 054	0,92	1,08	8	23
SAM-M	3 527 800	2 359 479	2 258 912	0,67	0,64	3	20
SAM-V	4 814 334	5 293 023	6 720 142	1,10	1,40	5	3
Malé	8 087 634	5 330 576	4 420 456	0,66	0,55	9	43
Velké	11 101 910	12 590 540	15 461 972	1,13	1,39	8	9

Vysvětlivky: TR1 – transformované národní podniky s dominantním lídrem, TR2 – transformované národní podniky bez dominantního lídra, TR3 – transformované národní podniky v regionech s dominantním lídrem nezávislým na skupině, SAM – samostatné pivovary, M – pivovary s výstavem v roce 1990 do 300 000 hl, V – pivovary s výstavem v roce 1990 nad 300 000 hl. Ukazatel „Růst“ a „Pokles“ sleduje, kolik pivovarů ve sledovaném období zvýšilo, resp. snížilo svůj výstav.

Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

Situaci pivovarů, které se nestaly součástí transformovaných národních podniků, ukazují následující tabulky (viz Tabulka 4 a 5). Tyto pivovary jsou rozdělené na skupiny A a B. Skupinu A tvoří pivovary, které byly před rokem 1990 součástí národních podniků s dominantním lídrem (Plzeňské pivovary, Pražské pivovary, Jihočeské pivovary, Jihomoravské pivovary a Severomoravské pivovary), ve skupině B jsou ostatní (součástí bývalých Středočeských pivovarů, Východočeských pivovarů a Ústeckých pivovarů).

Kromě znovu potvrzovaných lepších výsledků velkých pivovarů se zde ukazuje, že i geografická poloha pivovarů má význam. Lepších výsledků totiž dosahují samostatné pivovary v regionech bez dominantního pivovaru. Co se týče počtu zaniklých pivovarů (viz Tabulka 4), jsou horší výsledky pivovarů skupiny A způsobeny spíše ztížením exportních

podmínek na Slovensko po rozpadu federace, které způsobilo zánik čtyř pivovarů v blízkosti česko-slovenských hranic (viz Ulrich 2006).

Tabulka 4: Vývoj počtu pivovarů mimo transformované národní podniky (1990-2010)

Kategorie	Počet			Index /1990	
	1990	2000	2010	2000	2010
A-M	10	6	5	0,60	0,50
A-V	5	4	4	0,80	0,80
B-M	13	12	9	0,92	0,69
B-V	3	2	2	0,67	0,67

Vysvětlivky: A – pivovary, které byly do roku 1990 součástí národního podniku s dominantním lídrem, B – pivovary, které byly do roku 1990 součástí národního podniku bez dominantního lídra, M – pivovary s výstavem v roce 1990 do 300 000 hl, V – pivovary s výstavem v roce 1990 nad 300 000 hl.

Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

Rozdíly mezi skupinou A a B se nejzřetelněji ukazují při sledování změn výstavu těchto pivovarů (viz Tabulka 5). V regionech s dominantním pivovarem dochází k výrazné koncentraci výroby piva do tohoto pivovaru, zatímco v periferních regionech je tento proces sotva patrný a malé i velké pivovary si zhruba zachovávají výstav z roku 1990. Z rozdílu počtu růstových a klesajících pivovarů je ale zřejmé, že většina pivovarů si přesto pohoršila. Nedochází zde tudíž k plošnému pozitivnímu působení absence velkého pivovaru na všechny pivovary, nýbrž spíše k vytvoření vhodných podmínek pro vznik nových makroregionálně působících pivovarů, což bylo v podmínkách sledovaných regionů severních, středních a východních Čech realizováno změnou charakteru pivovarů v Krušovicích a Braníku z regionálních na makroregionální až celostátně působící. Vyrovnanost vývoje produkce pivovarů skupin B-M a B-V je tedy do velké míry ovlivněna právě pivovarem Krušovice. Přeražením tohoto pivovaru do kategorie velkých se hodnoty indexu výstavu z let 2007 a 2000 oproti roku 1990 rázem změní z (0,90 a 1,12 na 0,54 a 1,43). Rozdíly oproti kategorii A jsou pak rázem daleko menší, ale přesto stále zřetelné.

Lze říci, že ani o největších českých pivovarech neplatí, že by jejich působnost byla skutečně celostátní, nebo jsou přinejmenším rozdíly v intenzitě působení mezi jednotlivými regiony velmi výrazné. Celostátní působnosti může dosáhnout pouze skupina makroregionálních pivovarů, jejichž regiony dohromady pokrývají celý stát, což nebylo v možnostech žádného z bývalých národních podniků se striktně regionálním charakterem.

V důsledku toho docházelo při nástupu významných zahraničních i českých investorů na český pivní trh nikoliv k nákupu hotových skupin, ale spíše k nákupu vybraných jednotlivých pivovarů a jejich spojování do skupin na zcela nových prostorových bázích.

Tabulka 5: Vývoj výstavu pivovarů mimo transformované národní podniky (1990-2010)

Kategorie	Celkový výstav			Index /1990		Vývoj 1990-2010	
	1990	2000	2007	2000	2007	Růst	Pokles
A-M	1 573 104	635 753	501 505	0,40	0,32	1	9
A-V	3 307 180	4 445 059	5 027 431	1,34	1,52	4	1
B-M	1 954 696	1 723 726	1 757 407	0,88	0,90	3	10
B-V	1 507 154	847 964	1 692 711	0,56	1,12	1	2

Vysvětlivky: A – pivovary, které byly do roku 1990 součástí národního podniku s dominantním lídrem, B – pivovary, které byly do roku 1990 součástí národního podniku bez dominantního lídra, M – pivovary s výstavem v roce 1990 do 300 000 hl, V – pivovary s výstavem v roce 1990 nad 300 000 hl. Ukazatel „Růst“ a „Pokles“ sleduje, kolik pivovarů ve sledovaném období zvýšilo, resp. snížilo svůj výstav.

Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

Další tabulka (viz Tabulka 6) hodnotí úspěšnost českých a nadnárodních skupin a samostatných pivovarů v letech 2000–2010. Vzhledem k tomu, že největší proměny českého pivního trhu probíhaly v 90. letech, jsou zjištěné ukazatele méně výrazné, než v předchozích tabulkách. Většina nerentabilních pivovarů již zanikla, nedochází již k tak prudkým změnám výstavu jednotlivých pivovarů a český pivní trh je do značné míry stabilizován. Celkově jsou nejúspěšnější NNS, jejich celkový výstav na rozdíl od ostatních skupin mírně roste. V jejich rámci je také nejvíce patrná koncentrace výroby do největších pivovarů (tři z pěti malých pivovarů těchto skupin byly ve sledovaném období uzavřeny). K uzavírání pivovarů mezi českými skupinami dochází v menší míře také, zato u samostatných pivovarů je již jejich počet stabilní (uzavření pivovarů ve Svitavách, Litoměřicích a Podkování kompenzuje obnovení pivovarů v Rakovníku, Kácově a Koutu na Šumavě a založení pivovaru v Chotěboři). Mírně lepších výsledků než české skupiny dokonce poněkud překvapivě dosahují samostatné pivovary.

Tabulka 6: Vývoj počtu a výstavu pivovarů a pivovarských skupin (2000-2010)

Kategorie	Počet			Celkový výstav			Vývoj 2000-09	
	2000	2010	Index	2000	2009	Index	Růst	Pokles
NNS	13	9	0,69	12 472 024	13 974 506	1,12	6	7
NNS-M	5	2	0,40	1 043 521	500 000	0,48	0	5
NNS-V	8	7	0,88	11 428 503	13 474 506	1,18	6	2
CZS	13	10	0,77	1 977 032	1 583 143	0,80	4	9
CZS-M	11	8	0,73	1 148 505	974 460	0,85	4	7
CZS-V	2	2	1,00	828 527	608 683	0,73	0	2
SAM	26	23	0,88	3 472 060	3 179 301	0,92	4	22
SAM-M	25	22	0,88	2 124 788	1 904 030	0,90	4	21
SAM-V	1	1	1,00	1 347 272	1 275 271	0,95	0	1

Vysvětlivky: NNS – nadnárodní skupina, CZS – česká skupina, SAM – samostatné pivovary, M – pivovary s výstavem v roce 1990 do 300 000 hl, V – pivovary s výstavem v roce 1990 nad 300 000 hl. Ukazatel „Růst“ a „Pokles“ sleduje, kolik pivovarů ve sledovaném období zvýšilo, resp. snížilo svůj výstav.

Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

Jsou však zřejmé rozdíly mezi skupinou PMS Přerov a pivovarem Jarošov v kategorii regionálně působících skupin (REGS), potýkajícími se se zděděnými problémy bývalých NP a celostátní skupinou K Brewery (STAS), utvořené selektivním nákupem vybraných vhodných pivovarů (viz Tabulka 7). STAS zde dosahuje podstatně lepších výsledků z jak hlediska stability pivovarů, tak z hlediska změn jejich produkce. Ukazuje se také výrazný rozdíl v reakci skupin K Brewery a PMS Přerov na ekonomickou krizi, která má od roku 2009 na české pivovary významný vliv. K Brewery, která ve své konsolidované podobě začala fungovat v průběhu roku 2009, dokázala v roce 2010 zvýšit produkci svých pivovarů celkem o 7 %, zatímco skupině PMS Přerov podle posledních dostupných údajů poklesl výstav mezi lety 2008 a 2009 o 16 %.

Tabulka 7: Vývoj počtu a výstavu pivovarů v celostátních a regionálních českých skupinách v (2000-2010)

Kategorie	Počet			Celkový výstav			Vývoj 2000-09	
	2000	2010	Index	2000	2009	Index	Růst	Pokles
STAS	7	7	1,00	783 623	806 981	1,03	4	3
STAS-M	7	7	1,00	783 623	806 981	1,03	4	3
STAS-V	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0
REGS	6	3	0,50	1 193 409	776 162	0,65	0	6
REGS-M	4	1	0,25	364 882	167 479	0,46	0	4
REGS-V	2	2	1,00	828 527	608 683	0,73	0	2

Vysvětlivky: STAS – celostátně působící skupina, REGS – regionálně působící skupina, M – pivovary s výstavem v roce 1990 do 300 000 hl, V – pivovary s výstavem v roce 1990 nad 300 000 hl. Ukazatel „Růst“ a „Pokles“ sleduje, kolik pivovarů ve sledovaném období zvýšilo, resp. snížilo svůj výstav.

Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

Obecně lze tak na základě vývoje českých pivovarnických skupin říci, že jejich životaschopnost se snižuje s růstem rozdílů ve velikosti jejích jednotlivých pivovarů a zároveň zvyšuje s velikostí pivovarů, které ji tvoří. Malé pivovary, které jsou součástí větších pivovarských skupin (ať už s českým nebo zahraničním vlastníkem) jsou vždy výrazně ohroženy zánikem. Dlouhodobě úspěšné malé nebo střední pivovary se obecně vyznačují silným kapitálovým zázemím, umožňujícím jeho modernizaci v 90. letech a kvalitní marketing v následujícím období, polohou ve spíše periferních oblastech a důrazem na kvalitu vyráběného piva.

Skupiny pivovarů jsou výrazně úspěšnější v případě, že fungují na celostátní a nikoliv regionální bázi. V rámci nadnárodních společností takto vznikly tři celostátně působící skupiny pivovarů složené s největších českých pivovarů. Jimi je vyčerpán prostor pro tento typ skupin, vyrábějící řádově miliony hektolitrů piva ročně. Výhody plynoucí z celostátní působnosti může ovšem využívat i uskupení regionálních pivovarů

rozprostřených po celé republice. Skupina se však musí řídit promyšlenou strategií a sestávat z pivovarů spíše v odlehlejších regionech, kde není konkurenční tlak nadnárodních skupin natolik silný. Na tomto základě pak lze úspěšně rozšiřovat regiony působnosti jejich pivovarů a částečně i pronikat do nejatraktivnějších regionů velkých měst a turistických oblastí. Jako v podstatě neživotaschopná uskupení se ukázaly být regionální skupiny pivovarů. S výjimkou skupiny PMS Přerov spolu pivovary těchto skupin nedokázaly v tržních podmínkách účinně kooperovat a nebyly tak schopny konkurovat nejsilnějším hráčům na trhu.

2.3. Napojení českého pivního trhu na mezinárodní a globální pivní trh

2.3.1. Obecné trendy

Český pivní trh je se zahraničním pivním trhem propojen velmi silně a dlouhodobě. Tato propojenost má v současnosti několik základních podob:

1, lokální a regionální propojení s blízkým zahraničním trhem (zejména s Německem). Tato forma propojování pivních trhů vznikla jako první a vychází především z mnohasetleté tradice vaření piva ve středoevropském prostoru. V minulosti se projevovala zejména přeshraniční migrací sládků či jiných zaměstnanců pivovarů a z toho plynoucí výměnou jejich znalostí mezi pivovary. V minulosti byly Čechy tímto způsobem intenzivně propojeny zejména s Rakouskem, Bavorskem a Saskem (Staněk 1998). Význam těchto procesů lze nejlépe ukázat na skutečnosti, že na vzniku nejslavnější české pivní značky, Plzeňského Prazdroje, potažmo piva plzeňského typu obecně, měl největší podíl bavorský sládek Josef Groll.

Druhým možným projevem přeshraničního propojování pivního trhu českých a sousedních zemí je přímé pronikání dané značky piva do sousední země procesem prostorově analogickým sousedské difúzi inovací (Hägerstrand 1967). Možnosti této formy byly velmi omezené zejména z důvodu celních bariér platících až do vstupu Česka do EU. Další překážkou je konzervativnost a patriotismus spotřebitelů na obou stranách hranice. Případný úspěch této strategie bývá zpravidla založen na v posledních letech rostoucím zájmu spotřebitelů o speciální a netradiční pivní značky. V česko-rakouském a česko-německém pohraničí české pivovary konkurují především důrazem na cenu, v česko-slovenském a česko-polském naproti tomu důrazem na kvalitu. Vzhledem ke dlouholeté

společné existenci v jednom státě se přirozeně nejvíce propojil český a slovenský pivní trh a několik českých pivovarů v blízkosti slovenských hranic dlouhodobě vyváželo většinu své produkce na Slovensko. Rozpad federace a ztížení přeshraničního obchodu pro tyto pivovary v 90. letech znamenalo zánik (Ulrich 2006).

V nedávné minulosti je patrné zejména pronikání některých severočeských pivovarů na saský trh. Vratislavický pivovar, zavřený v letech 1998-2000, nyní vyváží většinu své produkce (66 % v roce 2008) do zahraničí, zejména do Saska, zatímco jeho původní regionální trh Liberecka je nyní takřka totálně ovládnut značkami Plzeňských pivovarů a Svijany. Heineken ČR vytvořila ze značky Březňák vlajkovou loď pro pronikání na německý trh a úspěšná je opět zejména v Sasku. Jiným příkladem je obnovení pivovaru Cheb v roce 2010, jehož produkce není vařena v dnes již neexistující budově bývalého pivovaru, ale v 6 km vzdáleném bavorském Waldsassenu.

2, *globální propojení se světovými pivními trhy (zejména Plzeňský Prazdroj a Budějovický Budvar)*. Tato možnost propojování pivních trhů se rozšířila v období průmyslové revoluce díky rozvoji dopravy. Spočívá v pronikání daného piva do zahraničí, pivovar se snaží proniknout do co nejatraktivnějších států a oblastí s velkým ziskovým potenciálem, přičemž vzdálenost již není rozhodující determinantou. Jedná se tedy o proces prostorově analogický hierarchické difúzi inovací (Hägerstrand 1967). Klíčovými faktory pro úspěch této strategie jsou kvalita piva, jeho věhlas a pověst a finanční možnosti pivovaru. Pokud jsou všechny tyto faktory na dobré úrovni, může se dané pivo šířit v podstatě bez omezení po celém světě. V českém prostoru jsou příkladem takovýchto značek zejména Plzeňský Prazdroj a Budějovický Budvar (v současnosti obě vyvážejí do zahraničí přes půl milionu hl ročně). Pouze tyto dvě značky získaly světový věhlas již v 19. století, ostatní české značky se na zahraničních trzích začaly výrazněji prosazovat až po roce 1990. To souvisí především s podmínkami pro export, které se dlouhodobě výrazně měnily – zatímco před 1. světovou válkou byly obecně velmi dobré, v období válek, hospodářských otřesů a posléze socialistického hospodářství se podstatně zhoršily. Opětovné zlepšení podmínek pro export nastalo až po otevření se české ekonomiky zahraničí po roce 1990 a souvisí především s působením NNS, jak bude pojednáno v následujícím oddíle.

3, *prolínání českého a zahraničního pivního trhu prostřednictvím působení NNS*. Tato varianta je obdobou předchozí, ale její viditelnost a „hmatatelnost“ je v praxi obtížnější. Spočívá v tom, že daný pivovar se prosazuje v zahraničí díky využívání výhod spojených s provázaností s nadnárodní pivovarskou skupinou (zejména možnost využívání

společné distribuční sítě). V praxi je ale oproti předešlé variantě často problém rozlišit, zda se daná značka šíří přirozeně díky své kvalitě a dobré pověsti, nebo je spíše „tažena“ známějšími značkami dané společnosti. Pivovar tak nemusí nutně splňovat všechna kritéria úspěchu jako v předešlém případě (kvalita, pověst, kapitál). V praxi to znamená, že v zemích či regionech, kde působí pouze jedna významná nadnárodní pivovarská skupina, se prosazují zejména zahraniční značky z jejího portfolia.

Jako jeden z mnoha příkladů lze uvést Estonsko (pivovar A. Le Coq v Tartu spolupracuje s Heinekenem, byť není přímo jeho součástí, a pivovar Saku poblíž Tallinnu patří Carlsbergu). Z českých značek se v Tartu nejvíce prosazují Krušovice a Starobrno (součást skupiny Heineken) a v menší míře Budvar (spolupracující s Carlsbergem). V Tallinnu je naopak nejrozšířenějším českým exportním pivem Budvar. Tradiční česká exportní značka Plzeňský Prazdroj je v Estonsku dostupná jen výjimečně (Petříková 2011).

Platí přitom, že jednou vytvořené propojení pивní značky se zahraničním trhem prostřednictvím distribuce v rámci jedné NNS je v čase poměrně stabilní a to i v případě, že pouto společného vlastníka mezi exportujícím a importujícím pivovarem zanikne. V letech 1996-2000 například došlo k výraznému průniku značky Staropramen na anglický trh prostřednictvím jeho nového vlastníka Bass Company. Tato vazba přetrvávala i v dalších letech, kdy skupinu koupil belgický Interbrew a i po roce 2009, kdy tatáž skupina prodala pivovary dnešní skupiny StarBev. Na příkladu anglického Sheffieldu je patrné, že Staropramen je tu dodnes zdaleka nejrozšířenější českou značkou, která je navíc jako jediná k dostání i v točené podobě v řadě restaurací (Hložek 2011).

Zázemí nadnárodní společnosti umožňuje značkám, které mají v rámci této společnosti status „exportní“, velmi razantní průniky na zahraniční trhy, tato značka se tak často dostane do povědomí místních a zájem o ni tak může přetrvávat i v případě, kdy výhody tohoto zázemí pominou.

Druhým problémem vnímání procesu propojování pивních trhů v rámci nadnárodních společností je neúplnost údajů, které tyto společnosti zveřejňují. K dispozici bývá pouze údaj o celkovém exportu všech značek vyráběných v dané zemi do všech ostatních zemí dohromady. Odhadnout alespoň přibližně, která značka se prosazuje ve kterých zemích je možné pouze z dílčích komentářů v médiích a vlastním pozorováním.

V českém prostředí je zřejmé, že největší růst exportu umožnila příslušnost k nadnárodní společnosti značkám Velkopopovický Kozel a Staropramen zejména ve

východní a jihovýchodní Evropě a dále hlavním značkám skupiny Heineken (Krušovice, Zlatopramen, Břežňák a Starobrno).

4, *licenční výroba zahraničních značek v Česku a českých značek v zahraničí*. Tato možnost propojování jednotlivých pivních trhů je z externího pohledu nejabstraktnější. Výroba dané značky piva je přesouvána z původního pivovaru do pivovarů v zahraničí. Cílem je vyrobit chuťově nerozlišitelné pivo v místě bližším vybranému odbytišti a výrazně tak snížit dopravní náklady. Nepřirozenost tohoto postupu dokládá takřka výlučně negativní reakce spotřebitelů na něj. Proto pivovary, které licenční výrobu používají, o ní zveřejňují naprosté minimum informací. Ani nejzákladnější údaj – ve kterých zahraničních pivovarech skupina licenčně vyrábí české značky – není veřejně dostupný v přehledné podobě, údaje o konkrétních značkách, roce zahájení licenční výroby a objemu licenční výroby značky v dané zemi lze získávat pouze útržkovitě. Z hlediska spotřebitele představuje hlavní problém nejistota ohledně místa výroby dané značky (tento problém existuje v Evropě u řady potravin, protože jakožto údaj o původu je postačující označení „vyroběno v EU“).

V současnosti jsou v zahraničí podle dohledatelných informací vyráběny značky Plzeňský Prazdroj (Rusko, do loňského roku také Polsko), Velkopopovický Kozel (Rusko, Slovensko, Maďarsko), Staropramen (Rusko, Ukrajina, Bulharsko, Srbsko, Chorvatsko), Krušovice (Slovensko), Zlatopramen a Břežňák (Rusko). Naopak v Česku je v pivovaru Starobrno licenčně vyráběn slovenský Zlatý Bažant a v pivovaru Staropramen belgická Stella Artois a japonské Asahi.

Popsané možnosti podoby propojování pivních trhů jsou seřazeny chronologicky podle období svého původu a zároveň sestupně podle míry jejich „viditelnosti“ či „uchopitelnosti“ z externího pohledu. První možnost je reliktem prostorově omezeného lokálního a regionálního působení preindustriální společnosti, druhá je odrazem prudkého rozvoje technologií a dopravy, ostré konkurence, dobou „neomezených možností“ a ambic „ovládnout svět“, v období průmyslové revoluce. Další dvě možnosti jsou již odrazem jevů spojených s fenoménem globalizace, třetí zdokonaluje a zefektivňuje fungování procesů předešlých možností díky využívání síly a možností velkých NNS, čtvrtá pak dává procesu vaření piva zcela nový kvalitativní rozměr, v němž jsou pojmy „místo“ a „vzdálenost“ zrelativizovány (byť v praxi jsou samozřejmě nadále velmi významné). Tento fenomén bývá v literatuře nazýván „koncem geografie“ (Friedmann 2005, O'Brien 1992). V pivovarnictví se jedná o jev okrajový, ovšem pozorovatelný.

2.3.2. Hlavní vývojové etapy po roce 1990

Česko je tradičně, co se týče piva, exportně orientovanou zemí. Podle údajů organizace Brewers of Europe (www.brewersofeurope.org) patřilo v roce 2006 podílem exportu na celkovém množství vyrobeného piva k evropské špičce (17,86 %), výrazně vyšších hodnot dosahovaly pouze „domovské“ země globálních pivních značek (Belgie a Stella Artois, Dánsko a Carlsberg, Nizozemsko a Heineken, Irsko a Guinness). Zároveň je Česko zemí s dlouhodobě zanedbatelným podílem importovaného piva. Poměr exportu a importu mělo v roce 2006 Česko z 24 sledovaných evropských zemí vůbec nejvyšší (15,86).

Celkové množství exportovaného piva a hlavní země odbytu se v období transformace poměrně významně proměnily. Podle údajů VÚPS jsou hlavními dlouhodobými trendy celkový růst, změna orientace z východu na západ a relativní pokles významu exportu do prostorově nejbližších států, což odpovídá hlavním vývojovým trendům českého průmyslu v transformačním období obecně (viz Graf 1). V časové řadě 1991-2009 lze rozlišit pět hlavních etap:

1, Období před privatizací (1991-1992). Tato etapa z hlediska kvantity a prostorové orientace exportu piva de facto pokračováním socialistického období. Celkové množství exportovaného piva se pohybuje mezi 1 a 1,5 miliony hl ročně (jedná se pouze o pivo vyrobené pivovary na území dnešního Česka), ovšem další více než milion hl představuje export českých pivovarů v rámci federace na Slovensko. Cílové země českého pivního exportu jsou dány povahou hospodářské spolupráce zemí v rámci RVHP. Hlavní odběratelskou zemí je Polsko (v roce 1991 téměř 1 milion hl dovezeného piva, z toho přes 500 000 hl z Česka a přes 400 000 hl ze Slovenska). Druhým významným importérem českého piva je Německo (přes 400 000 hl), které k českému pivnímu trhu váže staletá tradice. Do zemí sousedících s dnešním Českem je vyváženo téměř 90 % veškerého exportu.

Ostatní země tvoří buď západní země orientované dlouhodobě na import piva (zejména Švédsko, Velká Británie, Itálie a Švýcarsko) nebo další východoevropské země (zejména Maďarsko, Rumunsko a bývalá Jugoslávie). Zajímavé je, že české pivovary prakticky nevyvážely do tehdejšího SSSR, a slovenské pivovary v tomto ohledu předčily české více než desetinásobně (26 700 oproti 2 087 hl). Jednalo se pravděpodobně především o export do prostorově blízkých částí dnešní Ukrajiny.

2, Období strukturálních změn v českém hospodářství (1993-1999). Toto období je charakteristické výraznými hospodářskými výkyvy ve všech zemích bývalého východního

bloku. To se odráží i ve vývoji exportu piva. Hlavní změnou v českém případě byl rozpad federace, export na Slovensko v tomto období dlouhodobě klesal až na zhruba 300 000 hl na konci desetiletí. Skončil taky masivní export do Polska (do roku 1994 se propadl na pouhých zhruba 6 000 hl, poté začal opětovně stoupat na hodnoty kolem 40 000 hl). Hlavní odběratelskou zemí se stalo Německo (roční export se stabilně pohybuje kolem 500 000 hl). Velmi rozkolísaný je export do zemí bývalého východního bloku – dosahuje extrémních hodnot v letech, kdy v dané zemi vrcholí negativní jevy spojené s restrukturalizací ekonomiky (zejména kolabování průmyslových závodů) a její pivovary nezvládají nasycit poptávku, načež během velmi krátké doby klesne na nepatrný zlomek této hodnoty. Nejvýraznějším příkladem je Rusko, do nějž české pivovary v letech 1997-1998 vyvážely kolem 200 000 hl ročně a v roce 1999 již pouze necelých 27 000 hl. Obdobné výkyvy lze vysledovat také u exportu na Ukrajinu (1996), do Litvy (1994), Bulharska (1993-1994), Rumunska (1993), Lotyšska (1995), Chorvatska (1995), Uzbekistánu (1996) nebo Běloruska (1995-1996).

Co se týče západních zemí, významně sice poklesl export do některých tradičních odběratelských zemí (Švédsko a Švýcarsko), ale celkově převažuje stabilita či růst (výrazný zejména v případě USA). V případě exportu do Velké Británie se již objevuje trend typický pro následující období – výrazný nárůst exportu v důsledku vstupu zahraničního investora na český trh. Britská skupina Bass Company koupila v roce 1996 Pražské pivovary v čele se Staropramenem a objem vývozu piva do Velké Británie v letech 1993-1999 vzrostl ze zhruba 60 000 na téměř 200 000 hl ročně.

Český export souhrnně odrážel vývoj českého průmyslu jako celku – do roku 1997 mírně rostl na necelé 2 miliony hl ročně, a během následné ekonomické krize poklesl pod hranici 1,5 milionu hl. Z hlediska směru exportu stále více převládají západní země (40 % celkového exportu v roce 1993 oproti hodnotám kolem 60 % na konci desetiletí). Podíl exportu do sousedních zemí postupně klesá z necelých 80 % na hodnoty kolem 60 %.

3, Období vstupu globálních pivovarských koncernů na český trh (2000-2004). Pro české hospodářství v tomto období je celkový růst a příchod významných zahraničních investorů charakteristický obecně a platí i v případě pivovarnického průmyslu. Na český trh vstoupily tři ze čtyř globálních pivovarnických skupin – v roce 2000 Interbrew koupil spolu se skupinou Bass i Pražské pivovary a skupina SAB Miller získala pivovary v Plzni, Velkých Popovicích a Nošovicích, mající dohromady více než 40% podíl na českém trhu.

V roce 2003 pak koupí pivovarské skupiny BBAG, kam patřil i pivovar Starobrnno, vstoupila na český trh skupina Heineken.

V tomto období se stalo Německo bezkonkurenčně největším odběratelem českého piva (v roce 2003 již přes 800 000 hl, zatímco export na Slovensko v tomto období dále setrvává na hodnotách do 350 000 hl ročně). V důsledku zapojení největších českých pivovarů do existujících celosvětových distribučních sítí NNS roste export prakticky do všech západních zemí, zatímco export do východních zemí zůstává stabilní. Specifika tohoto a dalších období jsou spojena s charakterem NNS, dochází k výrazným růstům exportu do „domovských“ zemí těchto společností a některých dalších zemí, kde daná společnost působí, ale také k prudkým poklesům v důsledku zavádění licenční výroby některých českých značek v zahraničních zemích. Příkladem může být Maďarsko, kam mezi lety 2003 a 2004 vzrostl export ze 46 000 hl na 193 000 hl, přičemž se jednalo především o značky skupiny Plzeňský Prazdroj. Po zavedení licenční výroby značky Kozel v budapešťském pivovaru Dreher náhle v roce 2006 klesl objem exportu pod 90 000 hl. Obdobně stoupl vývoz piva do Polska (v letech 1999 až 2001 o více než 100 000 hl na přibližně 144 000 hl), aby po zavedení licenční výroby značek Kozel a Plzeňský Prazdroj v roce 2002 činil v následujícím roce méně než 30 000 hl. Díky NNS se mezi významnými importéry českého piva objevují i zcela nové země (například Jihoafrická republika nebo Japonsko). Export do „domovských“ zemí NNS obecně výrazně vzrostl a zároveň se chová velmi turbulentně. Do Belgie (skupina InBev) vzrostl v roce 2005 téměř z nuly na více než 100 000 hl a od roku 2007 činí opět méně než 20 000 hl. Do Nizozemska (skupina Heineken) vzrostl v letech 2004-2007 export z méně než 2 000 hl na téměř 43 000 hl a v dalších letech klesl na hodnoty kolem 25 000 hl. Skupina SAB Miller (bez výrazného centra či hlavní pivní značky) umožnila českým značkám ve svém vlastnictví především výrazný průnik na severoamerický trh (v letech 2000-2003 vzrostl objem exportu do USA z 66 000 hl na 176 000 hl a do Kanady z 8 000 hl na 22 000 hl). Dánská skupina Carlsberg nemá v Česku přímé zastoupení, avšak spolupracuje s Budějovickým Budvarem, což vysvětluje nárůst exportu piva do Dánska z necelých 3 000 hl v roce 1999 na hodnoty mezi 10 000 a 30 000 hl v následujícím desetiletí.

Celkově v tomto období český pivní export stabilně rostl a v roce 2003 poprvé překročil hranici 2 miliony hl. Podíl exportu do západních zemí vzrostl na přibližně 70 % a podíl exportu do sousedních zemí se stabilně držel kolem 60 %. V tomto období také začíná být patrný import zahraničních piv do Česka, v obchodech se začínají stále více objevovat

značky spojené s českými pivovary do jedné společnosti, či jinak s nimi spolupracující, a i v konzervativním českém prostředí si získávají jisté místo na trhu a zpestřují nabídku.

4, Období po vstupu do EU (2004-2008). Hlavní trendy předešlého období pokračují i v tomto období, avšak vstup do EU byl pro napojení českého hospodářství na zahraniční trhy natolik významnou událostí, že je nutné toto období od předchozího oddělit.

Zrušení celních bariér způsobilo výrazné zrychlení růstu českého pивního exportu zejména na trhy západoevropských zemí. Na rozdíl od předešlého období z toho neprofitovaly jen pivovary v rámci NNS, ale i ostatní malé a střední pivovary. V letech 2004-2006 stoupal export českého piva o půl milionu hektolitřů ročně a v letech 2006-2008 se stabilizoval na hodnotách přesahujících 3,5 milionu hl ročně. Zatímco v předešlých letech množství exportovaného piva do značné míry kopírovalo množství celkové pивní produkce (v letech 1993-2003 se podíl exportu pohyboval stabilně kolem 10 %), po vstupu Česka do EU se tento podíl do roku 2008 zvýšil na necelých 19 %. Celkový růst české pивní produkce (z 18,5 mil. hl v roce 2003 na 19,8 mil. hl v roce 2006) byl tedy živen výhradně růstem exportu. V roce 2004 vyváželo své pivo do zahraničí podle statistik VÚPS mimo pivovary vlastněné NNS 10 dalších průmyslových pivovarů, v roce 2008 to již bylo 30 těchto pivovarů (tedy převážná většina průmyslových pivovarů).

V tomto období vzrostl export do všech zemí EU s výjimkou výše zmíněného specifického případu Maďarska a do naprosté většiny ostatních zemí (k citelnějšímu poklesu došlo pouze v případě USA a Japonska). Do řady převážně chudších zemí české pivo proniklo poprvé. V tomto období proniklo české pivovarnictví nejvíce v celé historii na globální trh, což mimo statistik lze pozorovat i prostřednictvím zkušeností ze zahraničí (zejména v evropských zemích). Proces získávání vazeb na globální trh je oboustranný, neboť roste i import zahraničního piva do ČR (zatímco v roce 1991 činil pouhých 8 000 hl, v roce 2006 to již bylo 223 000 hl a o dva roky později 321 000 hl). V oblasti importu piva se však začíná objevovat nový fenomén – kromě prémiových značek a speciálních piv se na českém trhu objevují také velmi laciná piva (zejména z Polska), u nichž by v Česku nebyla legislativně přípustná povaha jejich výrobního procesu (www.finance.cz) a která mají u nejchudších společenských vrstev určitý úspěch.

Ostatní sledované statistiky charakterizující český export piva jsou již stabilní – 55 až 60 % piva se vyveze do sousedních zemí a 65 až 70 % do západních zemí. Z tohoto hlediska lze říci, že strukturální proměny českého pивního exportu skončily zhruba v roce 2001.

5, *Období ekonomické krize (2009-současnost)*. Zatímco předešlé období bylo v mnoha ohledech pro české pivovarnictví rekordně úspěšné, následující dva roky lze spíše charakterizovat jako rekordně rychlý propad. Ekonomická krize trvající od podzimu 2008 zasáhla prakticky všechny části světa a hospodářská odvětví. České pivovarnictví bylo výrazně zasaženo jak poklesem objemu domácí spotřeby (úbytek zahraničních návštěvníků i zhoršení ekonomických možností většiny obyvatel), tak poklesem exportu. V roce 2009 klesl export o více než milion hl na necelých 2,5 milionu hl. Jediným významným odbytištěm českého piva, které meziročně zaznamenalo růst, je Švédsko.

Naproti tomu se výrazně rozvinul fenomén dovozu levných piv ze zahraničí. Již v předchozím období byl zaznamenatelný, ovšem pouze jako okrajový jev. Podle údajů zveřejněných na stránkách www.pivovary.info v březnu 2011 (viz Tabulka 8) činil v roce 2010 objem do Česka importovaného piva téměř 1 milion hl, tedy zhruba trojnásobek oproti předešlému roku. Dovoz prémiového piva převážně ze západních zemí se v posledních letech stabilně pohybuje kolem hodnot 100 000-150 000 hl ročně. Tento dovoz je ale nyní již zcela zastíněn dovozem levných piv z blízkých zemí bývalého východního bloku. Již v předkrizovém období započal tento fenomén v Polsku, odkud se v roce 2008 dovezlo do Česka 160 000 hl piva a v roce 2010 již přes půl milionu hl. V roce 2009 započal takřka z nuly výrazný dovoz piva ze Slovenska a v roce 2010 obdobně výrazný dovoz z Maďarska. Z těchto tří zemí se v roce 2010 dovezlo více než 86 % všeho importovaného piva.

Tabulka 8: Dovoz piva do Česka v hektolitrech (2008-2010)

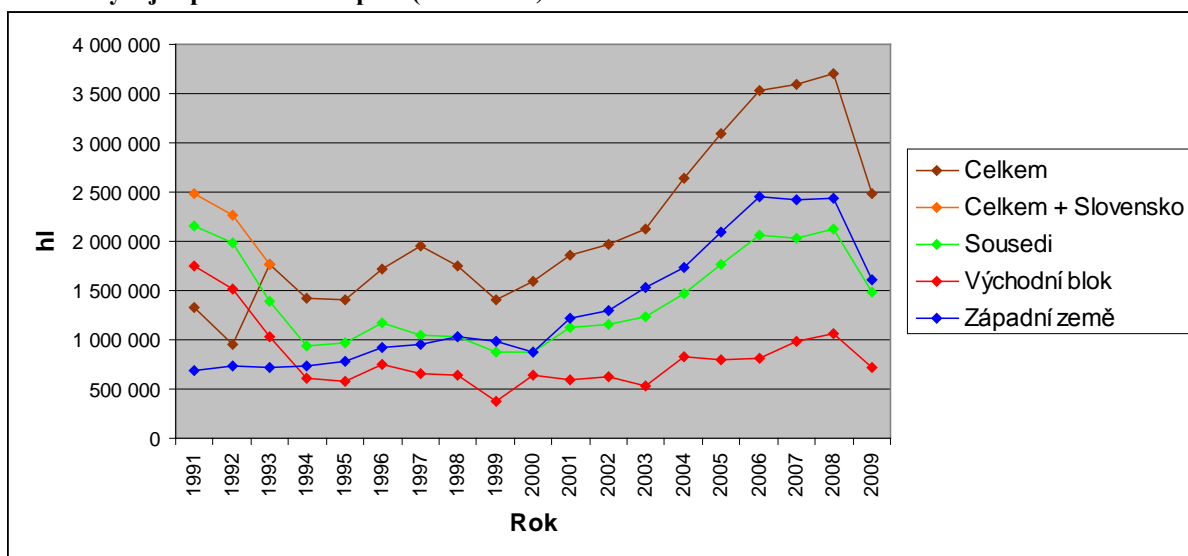
Země	2008	2009	2010
Polsko	160 000	134 000	521 000
Slovensko	2 000	107 000	183 000
Maďarsko	18 000	25 000	161 000
Německo	57 000	27 000	68 000
Rakousko	42 000	21 000	34 000
Belgie	15 000	9 000	15 000
Velká Británie	600	200	700
Rumunsko	0	0	500
Ostatní	26 400	15 800	15 800
Celkem	321 000	339 000	999 000

Zdroj: www.pivovary.info

Tento fenomén je z hlediska historie českého pivovarnictví unikátní. Podíl exportovaného a importovaného piva byl v Česku dlouhodobě nejvyšší v Evropě (např. výše zmíněných 15,86 v roce 2006). Podle odhadů objemu exportu v roce 2010 se zdá, že tentýž podíl bude v tomto roce přibližně na hodnotě 2. Vzhledem k tomu, že jde zatím o velmi

krátce existující jev, je obtížné soudit, zde se jedná o krátkodobý výkyv, či počátek dlouhodobého trendu. Sám fakt, že tento fenomén je – díky možnostem nadnárodních společností využívání levné distribuce, obcházení legislativy jednotlivých států již pouhou podstatou své nadnárodnosti a využívání rozdílů výrobních a mzdových nákladů v různých zemích – vůbec možný, zatímco ještě v nedávné minulosti by byl nemyslitelný, podporuje hypotézu, že ve větší či menší míře bude existovat i nadále.

Graf 1: Vývoj exportu českého piva (1991-2009)



Zdroj: VÚPS, vlastní výpočty

Krizové období tedy ukázalo další, poměrně překvapivé možnosti důsledků globalizačních procesů na české pivovarnictví. Ukázalo se, že často proklamovaný dobrý vkus, tradicionalismus a jistý „pivní nacionalismus“ českých spotřebitelů, jsou relativní. Globalizační procesy a evropská integrace na jednu stranu umožňují českým pivovarům snazší pronikání na zahraniční trhy, na druhou stranu je ohrožují přílivem levné konkurence ze zahraničí. Teoreticky to lze vnímat jako pozitivní jev, který by měl české pivovary tlačit ke strategii důrazu na kvalitu na úkor strategie důrazu na cenu. Zejména díky relativně velmi přísným zákonným kritériím např. ohledně užívání pojmu „ležák“ v Česku získávají v tomto směru zahraniční pivovary konkurenční výhodu (viz např. článek na www.finance.cz). Tento proces lze na českém pivním trhu skutečně pozorovat, přinejmenším v kategorii levných piv. Žádný český pivovar také zatím v důsledku těchto změn není bezprostředně ohrožen zánikem. Avšak turbulentnost a dynamičnost vývoje procesů ovlivňujících pivovarnictví způsobuje, že jejich dopady jsou prakticky nepředpověditelné.

Zřejmá je naopak stabilita vývozních pivovarnických charakteristik spojených s transformací české ekonomiky. Podíl vývozu do západních či sousedních zemí i v době výrazného propadu exportu jako celku zůstává stabilní.

2.4. Nadnárodní pivovarské společnosti na českém pivním trhu

Tato část práce hodnotí proces pronikání NNS na český trh a zasazuje jej do evropského kontextu. Jejím cílem přitom není hodnotit příliv zahraničních investic do českých pivovarů celkově. V popředí zájmu stojí pivovary, které se staly plně integrovanou součástí mezinárodní sítě pivovarů, nikoliv pivovary, které sice mají zahraničního (spolu)vlastníka, avšak nadále působí jako samostatný subjekt.

2.4.1. Zasazení do evropského kontextu

Od 90. let probíhá výrazný růst významu NNS pro globální pivní trh. Sérií nákupů a fúzí se postupně vyprofilovaly čtyři skupiny s globální působností: AB-Inbev, SAB Miller, Heineken a Carlsberg (viz Marinov, Marinova 2006). Podle údajů společnosti Barth-Haas Group (viz www.barthhaasrroup.net) vzrostl mezi lety 2003 a 2009 celkový výstav těchto čtyř skupin ze 423,5 na 807,9 milionů hektolitrů ročně a jejich podíl na globálním pivním trhu ze 28,6 na 44,6 %. V Evropě je jejich vliv ještě větší – kontrolují kolem 60 % trhu. Údaje o tržním podílu těchto skupin v jednotlivých evropských zemích ukazuje Tabulka 9. Je třeba říci, že uvedená čísla nejsou vždy zcela přesná (jak lze dovodit například z podrobných oficiálních statistik VÚPS pro Česko), neboť nelze předpokládat sjednocenou metodiku počítání tržního podílu mezi jednotlivými NNS. Protože však vychází ze stejných typů dokumentů, lze předpokládat jejich vzájemnou souměřitelnost.

Evropu lze rozdělit na tři makroregiony:

1, Západní země, v nichž se začaly NNS rodit (k prvním mezinárodním spojováním pivovarů dochází již od konce 60. let) a současné globální skupiny zde mají dlouhodobě stabilní tržní podíl zhruba v rozmezí 50-70 % (podstatnou výjimkou je ovšem Německo s obrovským množstvím malých a středních pivovarů, v němž je pro skupinu tvořenou velkými pivovary prakticky nemožné získat větší tržní podíl než cca 10 %).

2, Země bývalého SSSR, v nichž často dosud působí státem vlastněné podniky, což omezuje možnosti NNS, přesto však jejich podíl na trhu rychle narostl na podobné hodnoty,

jako je tomu v západních zemích (pod 50 % v méně atraktivních zemích a přes 70 % nejatraktivnějších trzích Ruska a Ukrajiny).

3, Ve zbylých zemích střední a východní Evropy dosahují čtyři globální skupiny největších tržních podílů, pohybují se zde kolem 80-90 %. Pro tyto země obecně v období transformace platilo, že lákání zahraničních investorů bylo jednou z jejich politických priorit.

Tabulka 9: Podíl globálních pivovarských skupin na trzích evropských zemí v roce 2009 v %

Země	AB-InBev	SAB Miller	Carlsberg	Heineken	Celkem
Černá Hora	92,3				92,3
Polsko		43,0	14,0	35,0	92,0
Bulharsko	26,6		27,0	37,0	90,6
Maďarsko	25,1	30,0		34,9	90,0
Srbsko	54,3		25,0	7,7	87,0
Řecko			11,0	71,9	82,9
Slovensko		36,0		45,0	81,0
Rumunsko	19,2	32,0		29,5	80,7
Makedonie				79,0	79,0
Chorvatsko	39,7		16,0	22,7	78,4
Finsko			50,0	27,9	77,9
Česko	15,6	48,0		12,4	76,0
Nizozemsko	15,8	12,0		46,9	74,7
Rusko	15,8	6,0	39,7	12,0	73,5
Ukrajina	39,8	4,0	28,6		72,4
Francie	10,0		32,0	27,6	69,6
Belgie	57,6			11,3	68,9
Švýcarsko			44,0	24,7	68,7
Itálie	8,0	21,0	8,0	31,3	68,3
Velká Británie	21,8	3,8	14,4	26,5	66,5
Dánsko			62,0		62,0
Norsko			52,0		52,0
Estonsko			50,0		50,0
Lucembursko	49,3				49,3
Rakousko				47,4	47,4
Portugalsko				47,0	47,0
Litva			45,7		45,7
Bělorusko			17,4	24,0	41,4
Lotyšsko			39,5		39,5
Švédsko			36,0		36,0
Španělsko		2,8		29,1	31,9
Irsko				26,7	26,7
Německo	9,4		3,0	8,0	20,4

Zdroje: http://www.annualreport.heineken.com/report_of_the_executive_board/regional_review/index.html,
http://www.barthhaasgroup.net/images/pdfs/2009_Marketleaders.pdf,
http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/market_information_by_country/country_information.cfm,
<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=833>,
http://www.carlsberggroup.com/Markets/Pages/Markets_front.aspx

Poznámka: Čísla v kurzívě se týkají samostatné skupiny StarBev, jež se v roce 2009 odtrhla od AB-InBevu, ale je s ním nadále úzce spjata skrz licenční výrobu.

Do třetí skupiny patří i Česko a v jejím rámci je celkový podíl zahraničních skupin na trhu nejnižší – 76 %. Toto číslo zřejmě, obdobně jako v Německu, byť podstatně méně výrazně, ovlivňuje tradice malých a středních pivovarů. Vysvětlením ovšem může být rovněž přetrvávající státní vlastnictví pivovaru Budvar (zhruba 7% podíl na trhu), jehož případný prodej některé z globálních společností by zvýšil jejich celkový podíl na trhu přes 80 %.

2.4.2. Vývoj podílu nadnárodních pivovarských skupin na českém trhu

Vývoj podílu NNS na českém pivním trhu v období transformace reflektoval politickou strategii vůči zahraničním investorům. V 90. letech převažovala spíše nedůvěra vůči těmto investorům a snaha zachovat státní majetek ve vlastnictví českých subjektů. Dvě významná pivovarská uskupení přesto byla prodána nadnárodně působícím pivovarům (nikoliv ovšem ještě globálním skupinám) – brněnské Starobrno rakouské skupině BBAG v roce 1994 a Pražské pivovary britské skupině Bass Company v roce 1996. Působení první z nich lze označit jako průměrně úspěšné, bez výraznějšího vlivu tržby pivovaru, působení druhé bylo více ambiciózní, ovšem méně citlivé vůči specifikům českého trhu a celkově spíše neúspěšné a ztrátové. Celkový podíl na trhu těchto skupin nepřesahoval 20 %.

Období po roce 2000 je charakteristické změnou politického postoje vůči NNS a snahou o jejich přilákání do země. Na český pivní trh záhy pronikají tři globální pivovarské skupiny. Interbrew kupuje v roce 2000 Pražské pivovary, SAB Miller v tomtéž roce kupuje pivovary v Plzni, Nošovicích a Velkých Popovicích a Heineken v roce 2003 kupuje celou skupinu BBAG, včetně jejích českých pivovarů v Brně a Znojmě. Podíl NNS na českém trhu tak v roce 2000 dosáhl téměř 60 %.

Strategické působení globálních skupin se zkušenostmi z mnoha specifických trhů bylo oproti předchozím skupinám mnohem promyšlenější. Jejich celkový podíl na trhu se do roku 2002 zvýšil o více než 5 %, aniž by došlo k jakékoliv koupi pivovaru či přesunu výroby. Kolem hodnoty 65 % se tento podíl udržoval i v následujících letech. V letech 2007 a 2008 se pak postupně v důsledku nákupu pivovaru Krušovice a skupiny Drinks Union skupinou Heineken přiblížil hranici 75 % (viz Graf 2).

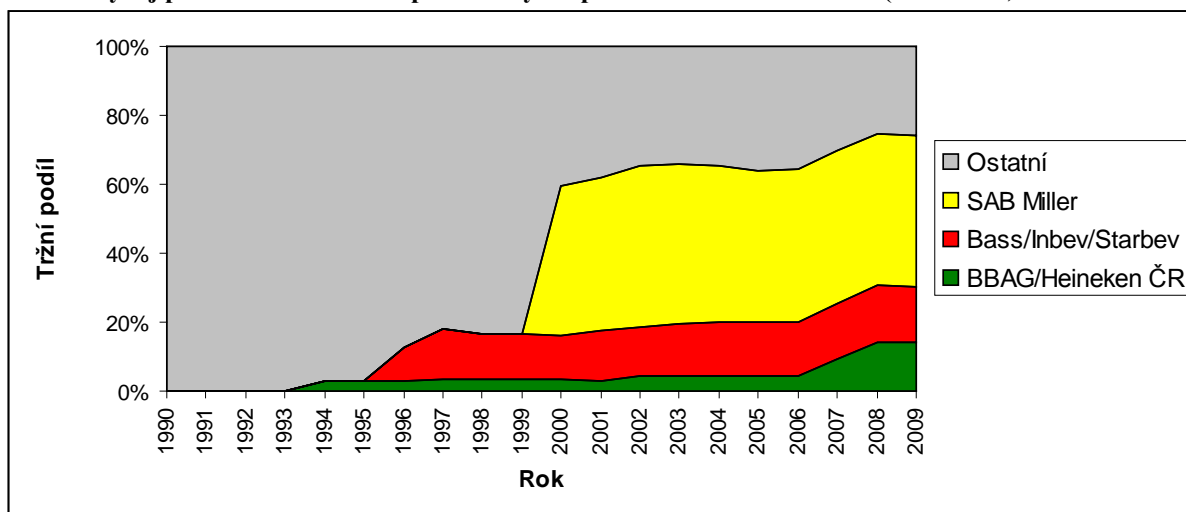
Příčinou tohoto úspěchu bylo pochopitelně především obrovské kapitálové zázemí těchto skupin, což se projevilo získáním velké části majitelů hostinců, dosud prodávajících regionální značky, prostřednictvím poskytování různých výhod, například nového

vybavení podniku. Dalším projevem působení NNS je jejich profesionální a promyšlený marketing, cílící různými formami na různé skupiny zákazníků (originální reklama v médiích a sponzorování hudebních festivalů má za cíl oslovit mladé spotřebitele, sponzorování sportovních akcí a soutěží spíše mužskou část populace ve středním věku).

Také typové složení nabízených značek je promyšlené a u všech skupin kopíruje obdobný vzorec – prémiové a dražší značky pro movitější obyvatele, kvantitativně nejrozšířenější značky pro střední třídu a laciné značky pro chudší vrstvy. Platí, že značky NNS jsou nabízeny primárně podle sociálních, nikoliv geografických vzorců. Každá značka je distribuována buď celostátně, nebo makroregionálně (jeden typ piva může mít jiné značky pro Čechy a Moravu, např. Krušovice a Starobrno u Heinekenu).

Původní stav, kdy jeden pivovar vaří celou produkci jedné či několika svých značek se postupně přesouvá ke stavu, kdy každý pivovar NNS vaří celé portfolio značek této skupiny v dané zemi. Jistá regionalita je bezpochyby zachována, každé značky se vyrobí relativně nejvíce v jejím „domovském“ pivovaru, ovšem obrovské přesuny výroby některých značek jsou zřetelné. Podle dat VÚPS například v roce 2008 například vyrobil nošovický pivovar 2 049 258 hl, zatímco její tradiční a dosud v podstatě regionálně působící značky Radegast celá skupina Plzeňský Prazdroj dohromady vyrobila pouze 1 094 457 hl. Takřka polovina produkce tak v nošovickém pivovaru připadá na výrobu značek Gambrinus, Plzeňský Prazdroj a dalších, převedenou sem v nedávné minulosti. Obdobně v případě skupiny Pivovary Staropramen vyrobil v témže roce ostravský pivovar 768 620 hl piva, zatímco celková produkce jeho značky Ostravar dosáhla pouze 304 486 hl.

Graf 2: Vývoj podílu nadnárodních pivovarských společností na českém trhu (1990-2009)



Zdroj: VÚPS

Menší pivovary v rámci NNS tak (v případě, že nejsou uzavřeny) dlouhodobě z hlediska celkového výstavu rostou, ovšem tento růst je živen výhradně výrobou „vlajkových lodí“ skupiny a produkce jejich původních značek spíše mírně klesá (a kopíruje tak trend většiny českých samostatných regionálních pivovarů).

2.4.3. Proces oligopolizace českého pivního trhu

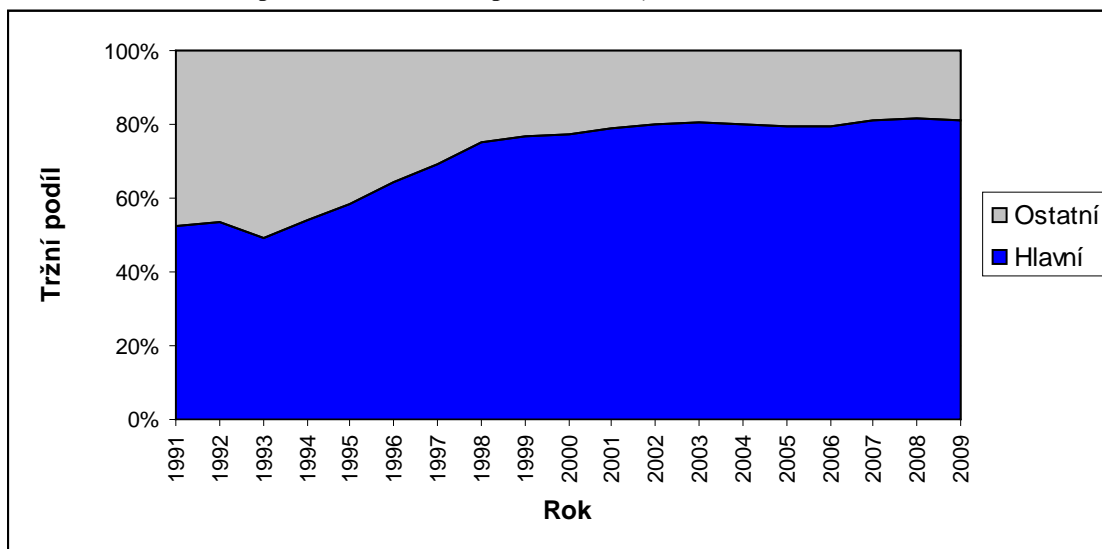
S působením NNS souvisí trend růstu podílu největších pivních značek na trhu. Tento proces je dán jednak přirozenou tendencí velkých podniků v tržním prostředí nadále růst, jednak jejich atraktivitou pro zahraniční investory a dostupnějšími možnostmi spolupráce s nimi, než v případě menších pivovarů.

Vývoj podílu na trhu největších českých pivovarů od roku 1991 ukazuje následující graf (viz Graf 3). Kategorie „hlavní české pivovary“ je vymezitelná různě. V tomto případě by měly splňovat tři kritéria – přední pozice mezi českými pivy z hlediska výstavu, provázanost s NNS a makroregionální až celostátní působnost. Z důvodu srovnatelnosti dat sem jsou zařazeny všechny pivovary, které byly v roce 2009 součástí některé ze tří NNS působících v Česku. Tyto skupiny totiž v tomto roce zveřejnily pouze údaje o výstavu skupiny jako celku, nikoliv jednotlivých pivovarů. V případě pivovarů Kutná Hora, Louny a Znojmo je to poněkud zavádějící přiřazení, neboť součástí skupiny Heineken byly pouze krátce a vždy měly charakter pouze regionálně působících pivovarů. Do skupiny hlavních českých pivovarů byl zařazen rovněž Budějovický Budvar, který sice nepatří žádné z NNS, avšak spolupracuje s Carlsbergem a z hlediska výstavu a celostátní působnosti mezi hlavní české pivovary jednoznačně patří.

Z grafu je patrné, že k nárůstu podílu hlavních českých pivovarů na trhu (z 50 % na 75 %) došlo v letech 1993-1998, tedy ještě před hlavní vlnou nákupů českých pivovarů NNS. Jedná se především o narovnání uměle nivelizované velikostní struktury pivovarů socialistického období, v síť typickou pro tržní prostředí, kde většinu produkce kontroluje několik málo nejsilnějších hráčů. Jak však ukazuje další vývoj, proces oligopolizace má v případě českého pivního trhu jasné meze. Pivní kultura a tradice, případně vnímání řady českých pivovarů jako součásti lokální identity mezi místními (pojmy nejlépe čitelné z velikostní struktury, rozmístění pivovarů a dalších charakteristik v Bavorsku a Horních Rakousích, viz www.brauer-bund.de a www.bierserver.at) jsou patrné i v případě Česka. Přestože téměř všechny české regionální pivovary v období transformace výrazně snížily

svůj výstav a řada z nich zanikla, jejich podíl na trhu je stále nezanedbatelný a jejich význam v blízkých lokálních a regionálních odbytištích je srovnatelný s významem všech velkých značek dohromady.

Graf 3: Podíl hlavních pivovarů na českém pivním trhu (1991-2009)



Zdroj: VÚPS

Po roce 1998 již dochází pouze k malým změnám podílu hlavních pivovarů na českém trhu. Počátek působení NNS umožnil v letech 2000-2002 další zvýšení podílu hlavních značek na trhu na zhruba 80 % a od té doby je tento podíl víceméně stabilní. Dílčí nárůst v letech 2006-2008 je pravděpodobně důsledkem rekordních hodnot exportu českého piva v těchto letech, na němž sice profitovala většina českých pivovarů, ale ty největší s možností využívání distribučních sítí největších pivovarských skupin na něm vydělávaly nejvíce z pohledu absolutního i relativního. Také proto lze v nejbližší budoucnosti, kdy export prudce klesá, očekávat mírné snížení tržního podílu hlavních pivovarů, ovšem výraznější změny jsou nepravděpodobné.

2.4.4. Strategie nadnárodních pivovarských skupin při vstupu na nový trh

Ve svém článku o strategiích zahraničních pivovarů na trzích střední a východní Evropy rozlišují Marinov a Marinova (2002) pět základních vstupních strategií, které mohou zahraniční pivovary uplatnit – nákup již konsolidované skupiny pivovarů, nákup a import zahraničních značek, postup v posloupnosti import-partnerství-nákup, nákup několika

pivovarů a jejich konsolidace do jedné skupiny a nákup následovaný investicemi do vybudování nových pivovarů na zelené louce.

Pro zaměření této práce je významný především čtvrtý typ, tedy proces konsolidace dosud samostatných pivovarů do jedné skupiny. Z hlediska výroby piva to znamená především možnost přesouvat výrobu a usnadňovat tak pronikání značek na nové trhy. To je v českém případě základem strategie Heinekenu. Při jeho vstupu na trh nejenže neexistovala vhodná již konsolidovaná celostátně působící skupina pivovarů, ale i pivovary vhodné pro vytvoření takové skupiny, disponující značkou s celostátním významem již byly rozebrány jinými NNS.

Heineken položil základ svého působení v Česku na koupi dvou největších dosud dostupných pivovarů v Brně a Krušovicích, tedy přes svou velikost výhradně regionálně působících značek. Bez faktické možnosti vytvoření jedné hlavní celostátně působící značky (obdoba Gambrinusu a Staropramenu), bylo jedinou možností pro naplnění ambicí stát se celostátně působící skupinou mít několik makroregionálních značek, které by dohromady pokrývaly celý trh. Tyto značky by byly řádově významnější, než značky klasických regionálních pivovarů, cílem tedy bylo vytvořit z vytipovaných stávajících regionálních značek značky obdobného významu, jako jsou Krušovice a Starobrnno.

Jedinou možností pro vytváření takovýchto značek je nákup dalších pivovarů, nejlépe celých pivovarských skupin s nezanedbatelným podílem na trhu. Nákup skupiny Drinks Union a její hlavní značky Zlatopramen tedy byl tím nejvhodnějším možným řešením.

Každá regionální značka samostatného pivovaru má svou „hraniční mez šíření“, za níž se její distribuce kvůli rostoucím dopravním nákladům a klesajícímu zájmu o ni již nevyplatí. Podstata fungování pivovarských skupin spočívá právě v tom, že tuto mez mohou překročit výrobou jedné značky ve více pivovarech. Preferovaná značka v nových regionech využívá oblíbenosti tradičních značek daného pivovaru a v restauracích se obvykle prosazuje jako přítoč k těmto značkám. Přirozeně nemůže dosáhnout stejného uplatnění jako ve svém domovském regionu, ale významnou pozici na regionálním trhu může takto získat relativně snadno.

Pro skupinu s globální působností nemá vlastnictví pivovaru s pouze regionální působností samo o sobě praktický význam. Může však sloužit právě jako opěrný bod pro pronikání hlavních značek skupiny na nové trhy. Tato strategie byla typická pro skupinu Drinks Union již před jejím prodejem Heinekenu, svědčí o tom nákupy regionálních

pivovarů v Jarošově a Kutné Hoře (nákup pivovaru v Lounech lze interpretovat spíš jako snahu o splynutí s největším regionálním konkurentem). Prostorové rozmístění odbytišť, na nichž skupina Drinks Union měla význam (severní Čechy, Kutnohorsko a Uherskohradištsko), se až překvapivě vhodně doplňovalo s hlavními odbytišti Heinekenu ve středních Čechách a na jižní Moravě a po jejich sjednocení tvořilo osu táhnoucí se napříč celou republikou včetně jejích dvou největších měst, což byl vynikající potenciál pro vznik celostátně působící skupiny.

Regionální pivovary mají pro skupinu velký význam pouze při iniciační fázi průniku jejích hlavních značek na nové trhy. Pakliže je tohoto bodu dosaženo a nové značky jsou již v restauracích provázány s tradičními, stává se regionální pivovar pro skupinu spíše přítěží. Logickým krokem je pak uzavření tohoto pivovaru a převedení jeho výroby do některého z velkých pivovarů v rámci skupiny. Tak v českém prostředí postupovaly všechny velké pivovarské skupiny, Plzeňské a Pražské pivovary v 90. letech a Heineken v nedávné minulosti. Vinu za uzavírání regionálních pivovarů v rámci velkých skupin tak nelze svalovat na tyto skupiny, pro něž by jiný postup byl strategickou chybou, ale na regionální pivovary samé, jejichž vedení buď nebylo schopno domyslet a chápat strategické uvažování vedení velkých skupin, nebo bylo jejich jednání vedeno jinými pohnutkami než snahou a zachováním a prosperitou jejich pivovaru.

Kapitola 3: Proměny regionalizace nabídky piva v okrese Kutná Hora v důsledku uzavření regionálního pivovaru

Tato část práce se zabývá výsledky terénního výzkumu provedeného v roce 2010 v restauračních zařízeních v okrese Kutná Hora, který měl za cíl zjistit, jak se změnila struktura nabídky pivních značek v okrese po převedení výroby značky Dačický do pivovaru ve Velkém Březně iniciované v roce 2009 skupinou Heineken. Cílem je zjistit, jaký je pohled jednotlivých aktérů působících na pivním trhu, jichž se tato událost týká, jak se v tomto projevuje střet globálního a lokálního na měřítkové úrovni okresu, a vytvořit regionalizaci okresu na základě specifičnosti pivní nabídky v restauracích v jednotlivých částech okresu.

3.1. Kutná hora a kutnohorský region – obecná charakteristika

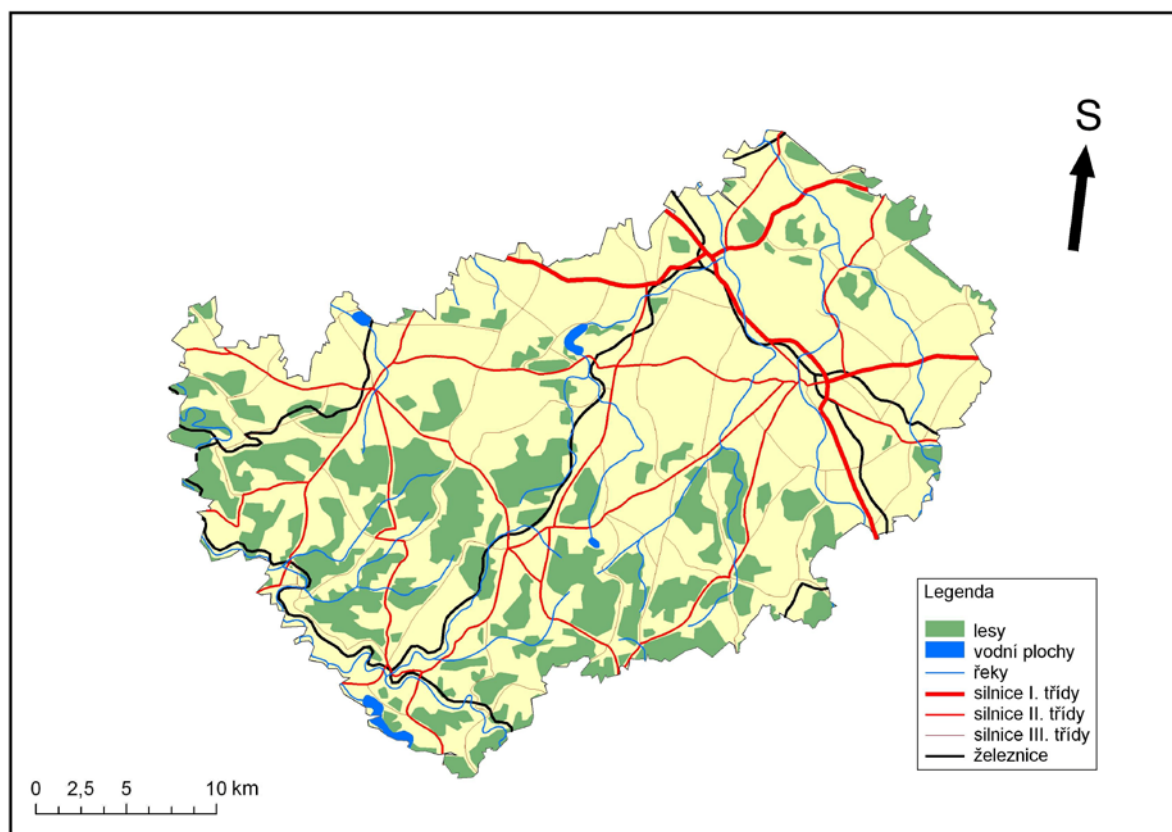
Okres Kutná Hora je do značné míry průměrným českým okresem bez výrazných abnormalit, přesto ovšem má několik specifík. Jedná se z hlediska počtu obyvatel (viz www.czso.cz) o malý okres (65. místo mezi okresy) a okresní město, přes svou dominanci v rámci okresu, patří z celorepublikového hlediska rovněž k podprůměrným (51. místo). Okres má poměrně špatné napojení na dopravní infrastrukturu – okres míjejí dálnice D1 a D11 i železnice mezinárodního významu (po níž jezdí vlaky Eurocity a Intercity). S okolím je okres propojen především po ose Kolín – Kutná Hora – Čáslav – Havlíčkův Brod (silnice 1. třídy č. 38 a železnice 230) a dále po ose Praha – Kutná Hora – Pardubice (silnice 1. třídy č. 2).

To je do značné míry dáno fyzickogeografickými podmínkami okresu, který je od svého okolí poměrně zřetelně oddělen. Od okresů Pardubice a Chrudim jej dělí hřeben Železných hor, okolí hranice s okresem Havlíčkův Brod tvoří převážně lesy a přechod mezi Českou křídovou tabulí a Českomoravskou vrchovinou, hranici s okresem Benešov tvoří do krajiny ostře zařízlé údolí Sázavy a hranici s okresem Kolín tvoří převážně periferní oblasti miniaturních obcí bez návaznosti na významnější města. Vnitřně lze okres zhruba rozdělit na severní rovinatější část, která je intenzivně zemědělsky využívána a jižní kopcovitou část, kterou tvoří převážně lesy.

Z hlediska míry periferality je okres velmi heterogenní. Kutná Hora je velmi významným městem, jehož centrum je zapsáno na seznam památek UNESCO a patří mezi

hlavní mimopražské cíle zahraničních turistů. Dalším důležitým městem je Čáslav, a z hlediska cestovního ruchu je sezónně velmi významná oblast Posázaví mezi Zručí nad Sázavou a Ledečkem. Severozápad, střed a východ okresu tvoří spíše odlehlejší oblasti, nikoliv však vyslovené periferie, neboť jsou propojeny s městy (Kutná Hora, Čáslav, Zruč nad Sázavou, Uhlířské Janovice, případně Zbraslavice). Typickou českou vnitřní periferií (viz Musil 2008) je ovšem jihozápadní oblast okresu (obce Podveky, Zbizuby, Petrovice II. a Čestín), která je díky velkému převýšení fakticky odříznuta od Posázaví, leží daleko od menších měst Uhlířských Janovic a Zruče nad Sázavou a ještě podstatně dále od obcí s rozšířenou působností Kutné Hory a Čáslavi.

Mapa 1: Lesy, vodní plochy a dopravní infrastruktura v okrese Kutná Hora



Zdroj: ESRI

Kutnohorský region prošel velmi zajímavou historií. Ve středověku se díky těžbě stříbra v okolí Kutné Hory jednalo o jeden z nejvýznamnějších regionů v českých zemích a ještě v první polovině 19. století byla Kutná Hora na předních místech mezi českými městy z hlediska obyvatel i významu. Od počátku průmyslové revoluce však význam regionu rychle upadal. Tehdejší Kutná Hora odmítla výstavbu hlavního železničního koridoru přes

své území a to následně vedlo k růstu velikosti významu sousedního Kolína, který se stal celostátně významným železničním uzlem a z hlediska obyvatel a hospodářského významu časem Kutnou Horu předčil. Toto však zároveň umožnilo Kutné Hoře (a do značné míry i celému okresu) zachovat si svůj středověký ráz, z čehož v současnosti těží především v oblasti cestovního ruchu, zatímco Kolín se od 90. let a transformace českého hospodářství potýká s výraznými strukturálními problémy.

3.2. Historie pivovaru Dačický

Historii pivovaru Dačický lze rozdělit na tři hlavní etapy podle jeho vlastníka – etapu samostatného působení, etapu působení v rámci skupiny Drinks Union a etapu působení v rámci skupiny Heineken.

1, Období samostatného působení. Kutnohorský pivovar má ve městě mnohasetletou tradici, založen byl v roce 1573 rodem Dačických z Heslova v lorecké tvrzi. Jeho dějiny nejsou mezi ostatními českými pivovary nijak unikátní, v 19. století byl přestavěn na průmyslový pivovar a stal se klasickým pivovarem s regionální působností. Souběžně s tím, jak ve 20. století postupně zanikaly pivovary v jeho okolí, pozvolna rostla i jeho produkce. V socialistickém období bylo pro pivovary charakteristické, že každý měl své spádové území, v němž měl prakticky monopol a změny hranic těchto území se děly pouze prostřednictvím uzavírání jednotlivých pivovarů. Na konci 80. let odpovídalo území působnosti kutnohorského pivovaru zhruba hranicím okresu Kutná Hora, pouze jihozápadní část okresu byla zásobována benešovským pivovarem a vliv kutnohorského pivovaru naopak přesahoval hranice okresu do sousedního okresu Kolín.

Po roce 1990 prošel jako téměř všechny české pivovary privatizací, která však v jeho případě vypadala poněkud specificky. Pivovar, který byl předtím součástí NP Středočeské pivovary se stal v roce 1992 majetkem města Kutná Hora, které si však nechalo ve svém vlastnictví pouze budovu pivovaru a výrobní technologie prodala firmě Pivovary Bohemia Praha a.s., která sdružovala pět z deseti pivovarů bývalého NP (Benešov, Kutná Hora, Nymburk, Podkován, Rakovník). Tato společnost se však v podmínkách zostřující se konkurence na českém pivním trhu nedokázala příliš prosazovat a poté, co v roce 1997 zanikla, se její pivovary staly samostatnými subjekty. Kutnohorský pivovar i jeho výrobní technologie tak v následujících letech patřily městu.

Prakticky všechny české regionální pivovary se v 90. letech potýkaly s výrazným propadem produkce, neboť v nově vzniklém konkurenčním prostředí se největší pivovary pokoušely získat nadregionální až celostátní působnost, což se jim do značné míry dařilo. Zatímco pivovar Kutná Hora měl v roce 1992 největší výstav ve svých dějinách (227 000 hl), v roce 2002 jeho produkce poklesla pod 70 000 a prodělečný pivovar čelil akutní hrozbě krachu.

2, *Období působení v rámci skupiny Drinks Union.* V roce 2002 Drinks Union koupila dva regionálně významné pivovary v Lounech a Kutné Hoře. Koupí kutnohorského pivovaru se společnost pokusila o posun na pozici nadregionální pivovarské společnosti. Zatímco koupě pivovaru Louny se tehdy jevila jako logická a pro obě strany výhodná transakce, nákup kutnohorského pivovaru (respektive jeho výrobních technologií, budova zůstala nadále v rukou města) se z pohledu jeho samého jevila jako nevýhodné řešení. Jeho geograficky odlehlá poloha v rámci prostorového uspořádání skupiny i jeho momentální ekonomický a technický stav jej do značné míry od počátku předurčovaly k podřadné roli. Nemohl například na rozdíl od lounského pivovaru využívat již rozvinuté distribuční síť v rámci severních Čech, a proto byl jeho prodej kutnohorskou veřejností vnímán velmi negativně. Je ovšem dost dobře možné, že pivovar skutečně neměl jinou možnost, jeho provozování bylo pro město nákladné a ztrátové, a bylo proto potřeba najít kapitálově dostatečně silného investora a žádná pivovarská skupina, která by v kutnohorském, potažmo východočeském regionu již byla zavedena tehdy neexistovala.

Navzdory obavám o další osud pivovaru překonaly jeho první roky v rámci Drinks Union i ty nejoptimističtější prognózy. Skupina investovala značné prostředky do jeho modernizace a jeho roční výstav stoupl do roku 2007 na více než dvojnásobek. Je ovšem zřejmé, že razantní navyšování výstavu je především důsledkem licenční výroby ostatních značek skupiny v pivovaru. Sloužil zejména pro výrobu laciné značky Jarošov v lahvové podobě a dále pro výrobu hlavních značek skupiny, Zlatopramenu a Břežňáka. Tyto dvě značky v letech 2002-2008 významně pronikly na kutnohorský trh (dohromady 16 zastoupení). Dostupná data VÚPS však ukazují, že výroba značky Dačický po splnutí s Drinks Union nadále klesala – v posledním roce svého samostatného působení měl pivovar výstav necelých 70 000 hl, v roce 2008 již pouze necelých 40 000 hl (podle poklesu počtu podniků, v nichž je zastoupen a celkového zájmu o tuto značku lze odhadnout, že v současnosti se roční výstav Dačického pohybuje kolem 20 000 hl).

Pivovar tak sice byl začleněn do nadregionálních struktur skupiny, avšak jeho regionální význam nadále slábl. Do jeho dalšího osudu pak výrazně zasáhla další, o řád vyšší, transakce – prodej skupiny Drinks Union do rukou NNS Heineken.

3, *Období působení v rámci skupiny Heineken a zánik pivovaru.* V roce 2007 koupil Heineken pivovar Krušovice a v roce 2008 celou skupinu Drinks Union. Jeho podíl na trhu tak Heinekenu vzrostl na zhruba 15 % a celková produkce na téměř 3 mil. hl ročně. Velikostní struktura jeho pivovarů však byla na poměry NNS velmi nepřírozená – zatímco Plzeňský Prazdroj (skupina SAB Miller) vyráběla asi 10 mil. hl ve třech pivovarech a Pivovary Staropramen (skupina InBev) přes 3 mil. hl ve dvou pivovarech, Heineken na svou produkci potřeboval 7 pivovarů, přičemž s výjimkou Krušovic a Starobrna se jednalo o typické regionální pivovary, zatímco pro každou NNS jsou prioritou celostátně nebo alespoň makroregionálně působící pivovary.

Zatímco roky 2007 a 2008 byly v českých pivovarnických dějinách rekordními roky, kdy se celková produkce přiblížila dvacetimilionové hranici (19,9 resp. 19,8 mil. hl), v dalších letech, především vlivem ekonomické krize a zvýšení spotřební daně na pivo, výrazně klesá (na 18,8 mil. hl v roce 2009 a na 17,1 mil. hl v roce 2010). To vytváří na pivovary velký ekonomický tlak a nutí je k úsporným opatřením. Relativně největší ztráty na trhu měly v tomto případě nejsilnější hráči na něm, protože všeobecně známé značky výrazně pocítily pokles cestovního ruchu, zatímco pro zavedené regionální značky nebyly dopady krize tak výrazné a řada z nich dokázala produkci i mírně zvyšovat. Kromě možnosti zdražení piva a kupování levnějších surovin se tak pro ztrátové pivovary logicky nabízí možnost zefektivnění produkce její koncentrací do méně provozoven. V kontextu této situace Heineken mezi červnem 2009 a lednem 2010 zavřel své pivovary v Kutné Hoře, Znojmě a Lounech.

Produkce kutnohorského pivovaru byla převedena do pivovaru Velké Březno. Výrobní postupy zůstaly zachovány, pivo se však vaří z jiné vody, což je ovšem změna pro běžného konzumenta na hranici rozlišitelnosti a navíc nemusí být nutně změnou k horšímu. Daleko více zde negativně zapůsobilo přetržení vazby značka-místo a konec prostorového sepětí značky Dačický s kutnohorským regionem.

3.3. Výsledky terénního výzkumu

3.3.1. Pohled hlavních aktérů ovlivňujících dění v pivovarském průmyslu na zánik pivovaru Dačický

Dění v pivovarském průmyslu ovlivňují v různé míře tři typy aktérů – pivovary, majitelé restaurací a spotřebitelé. Jejich pohled na zánik regionálně působícího pivovaru je diametrálně odlišný. Zatímco pro pivovary jde o pozitivně vnímané a žádoucí odstranění konkurence spojené s uvolněním určitého tržního segmentu a možností expanze do nových odbytišť, pro spotřebitele jde o negativně vnímaný zásah do dlouholetých zvyklostí a narušení pocitu lokální identity. V případě majitelů restaurací (dosud nabízející značky daného pivovaru) jde o ambivalentně vnímaný jev, spojený s nutností hledání nových značek a vhodného kompromisu mezi výhodností nabídek jednotlivých pivovarů a preferencemi zákazníků, což může v konečném důsledku přinést podniku jak zisk, tak ztrátu.

3.3.1.1. Pohled pivovarů

Z hlediska pohledu na zánik regionálně významného pivovaru je vhodné rozlišovat typy pivovarů podle dosahu jejich působnosti, což obvykle odráží charakter jejich vlastníka. Jedná se o čtyři kategorie.

1, Celostátně působící pivovar s nadnárodním zázemím. Do této kategorie spadají skupiny Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR a pivovar Budějovický Budvar. Obecně pro ně platí, že zánik jednoho regionálního pivovaru je pro ně málo významnou, okrajovou událostí. Přirozeně se pokouší získat část uvolněného tržního segmentu, avšak obvykle pouze v rámci své stávající distribuční sítě. Soustředí se tedy především na podniky, které při již probíhajících pravidelných rozvážkách „stojí po cestě“.

Mezi jednotlivými pivovary této kategorie jsou určité rozdíly. Plzeňský Prazdroj, jakožto jediná plošně působící celostátní skupina již v podstatě nemohla svá odbytiště z okresního pohledu rozšířit, došlo pouze k zhuštění jejich sítě. Budějovický Budvar se z hlediska výše uvedené typologie restaurací soustředí na diametrálně odlišné typy podniků, než kutnohorský pivovar a tak jeho uzavření nemělo na zastoupení Budvaru v okrese prakticky žádný vliv. Staropramen se jako jediný zjevně snaží cílit na uvolněný tržní

segment. Soustředí se proto na části okresu, kde měla značka Dačický dlouhodobě nejsilnější pozici – Kutnou Horu, Uhlířské Janovice a jejich okolí. Heineken, jakožto majitel kutnohorského pivovaru, měl samozřejmě specifickou pozici. Pro uzavření pivovaru mohl zvolit pro sebe nejpříhodnější okamžik, tedy moment, v němž došlo k napojení okresu na jeho celostátní distribuční síť (jak bylo zmíněno výše, značky této skupiny se koncentrují především do blízkosti hlavních silničních tahů nadregionálního významu) a maximálnímu možnému rozšíření hlavních značek skupiny v okrese.

2, *Česká skupina pivovarů*. Do této kategorie spadá pouze skupina K Brewery. V okrese Kutná Hora má z jejích pivovarů jistý dlouhodobý vliv pouze značka Rychtář z pivovaru Hlinsko, který před rokem 1990 dovážel pivo do několika vesnic na východě okresu (Vrdu a okolí). Uzavření pivovaru v Kutné Hoře časově odpovídalo době formování se této skupiny. Distribuční síť skupiny jako celku se tedy teprve utvářela a bylo ji proto možno vhodně přizpůsobit novým možnostem na místním trhu.

Skupina svá piva prosazovala spíše jako přítoč ke značkám skupiny Plzeňský Prazdroj, než jako náhradu značky Dačický. Tomu odpovídá i poměrně rovnoměrné zastoupení skupiny v rámci okresu. Je z něj čitelná výše popsaná hlavní strategie skupiny – mít zastoupení v nejatraktivnějších lokalitách (Kutná Hora, Čáslav, Posázaví), obvykle v jednom podniku s nabídkou většího počtu značek z portfolia skupiny, a prosazovat regionálně známou značku Rychtář v periferních oblastech. Podíl zastoupení v rámci podniků v okrese je stejný jako celorepublikový podíl skupiny na trhu – zhruba 5 %. Kutnohorský okres tedy netvoří v rámci strategie skupiny prioritu, tou jsou v jejím případě oblasti bližší jejím pivovarům, okres však na hlineckou prioritní oblast zhruba navazuje a v případě budoucího úspěšného působení skupiny lze očekávat velký růst vlivu právě v těchto navazujících regionech. V okrese Kutná Hora má tedy skupina poměrně velký potenciál růstu.

3, *Blízký středně velký regionální pivovar*. Do této kategorie spadají pivovary Ferdinand, Rebel a Bernard, přičemž jejich pohled na zánik kutnohorského pivovaru je různý. Společné mají to, že se vždy jednalo o pivovary velikostí srovnatelné s Dačickým, které měly před rokem 1990 jasně vymezené regiony působnosti, které byly následně více či méně oslabovány působením celostátních pivovarů. Tyto pivovary si tak v dohledné minulosti v podstatě navzájem nekonkurovaly. Region vlivu kutnohorského pivovaru v sousedství jejich regionů vlivu se však stal po uzavření tohoto pivovaru díky své blízkosti lákadlem nabízejícím možnost postupného šíření značky „od vesnice k vesnici“.

Tento potenciál využil pouze pivovar Rebel, který postupně rozšířil svou působnost z tradičních odbytišť na jihu okresu (Vlastějovice, Horka II) do řady dalších vesnic na jihu a jihovýchodě okresu. Jedním z hlavních důvodů pro tuto expanzi byl údajně, podle hostinského v Pohostinství U hastrmana ve Zbýšově, přechod dealera Heinekenu k Rebelovi brzy po uzavření Dačického.

Pivovar Ferdinand má svá tradiční odbytiště v periferních obcích na jihozápadě okresu (Zbizuby, Podveky, Petrovice II) a v atraktivních oblastech Posázaví mezi Leděčkem a Zručí nad Sázavou, o něž však až na výjimky po roce 1990 přišel. Stávající odbytiště se tak nacházejí převážně v navzájem izolovaných místech bez potenciálu dalšího šíření.

Pivovar Bernard neměl v dobách před rokem 1990 na území okresu Kutná Hora žádné odbytiště, avšak jih okresu byl pro něj geograficky poměrně blízký a v 90. letech sem dokázal rozšířit svůj region vlivu. Zhruba od roku 2001 pak začíná období pokusů o získání makroregionálního vlivu, což se v rámci okresu Kutná Hora projevilo důrazem na okolí rychlostní silnice 38. Zánik pivovaru Dačický tak pro aktivity Bernarda neměl praktický vliv, výhody oživení zájmu o regionální značky mohly lépe využívat bližší regionální pivovary a strategie pivovaru Bernard již v tu dobu sledovala celostátní cíle.

4, Minipivovary a malé regionální pivovary. V okrese Kutná Hora se nenachází žádný klasický minipivovar či restaurační pivovar. V minulosti byl takovým pivovarem pivovar Kácov, avšak ten od roku 2007 přesahuje hranici ročního výstavu 10 000 hl a tudíž je již oficiálně řazen mezi malé průmyslové pivovary. Vzestup tohoto pivovaru zejména v rámci okresu Kutná Hora je v posledních letech velmi výrazný a je úzce spjatý se úpadkem a zánikem pivovaru Dačický, který měl pro celostátně působící pivovary okrajový význam a obdobně velkým blízkým regionálním pivovarům poskytl nanejvýš možnost mírného rozšíření svých regionů působnosti.

Pro pivovar Kácov to naproti tomu byla možnost přeměny sebe sama ze sezónně působícího minipivovaru pro vodáky v klasický průmyslový pivovar a výhledově možnost celkového převzetí pozice značky Dačický, jakožto hlavní značky spojené s kutnohorským regionem. Tento proces je ovšem časově náročný, neboť značka Dačický s přesunem její výroby samozřejmě z Kutnohorska nezmizela, a pro pivovar Kácov jsou investice nutné pro patřičné rozšíření výrobních kapacit finančně velmi náročné.

Převratné změny, kterými tento pivovar prochází a atmosféra v něm, způsobená minulými úspěchy a očekáváním úspěchů budoucích, je nejlépe patrná z následujícího rozhovoru, který byl pro účely této práce pořízen 2. února 2011 se sládkem kácovského

pivovaru Josefem Zvoníkem. Rozhovor se týká jak témat souvisejících s regionálním působením pivovaru, tak širších souvislostí českého pivního trhu jako celku, viděných z pozice úspěšného malého českého pivovaru. Zde je uveden ve zkrácené a mírně upravené podobě.

Považujete se za minipivovar nebo spíše za malý průmyslový pivovar?

J.Z.: „V současnosti jsme malý průmyslový pivovar.“

Jak hodnotíte rok 2010 a pokles trhu? Jaký byl tento rok pro Váš pivovar?

J.Z.: „Spekulace o zásadním poklesu trhu jsou do značné míry fiktivní (tehdy byl v médiích odhadován na 12 %, definitivní čísla skutečně ukázaly menší pokles – 8 %), velké pivovary tak na sebe navzájem vytváří tlak, přesná čísla nechce nikdo zveřejňovat. Pro nás to byl dobrý rok, zvýšili jsme produkci, vybudovali stáčecí linku pro skleněné lahve, kterou v březnu zprovozníme. Problém je, že nám přestává stačit kapacita pivovaru.“

Je u českého spotřebitele při výběru piva patrný posun od ceny ke kvalitě?

J.Z.: „Obliba malých pivovarů je spíše věcí módy. Za trend lze považovat, že v hospodách bývá více pív na čepu.“

Existuje pro Vás určitá cílová skupina spotřebitelů?

J.Z.: „Soustředíme se jednak na podniky v blízkých vesnicích, jednak se snažíme prosadit jako přítoč ve velkých hospodách. Jsme partnery několika sportovních klubů a akcí – Viktorie Žižkov, Jágr Teamu, Světového poháru ve Špindlerově Mlýně. V oblasti kultury například Divadla Na Fidlovačce. Snažíme se spojit značku se společenským kreditem. V posledních letech procházíme posunem ze sezónního na celoroční provoz (dříve byl Kácov spojen výhradně s hospodami u Sázavy a vodáckou sezónou, dnes je jeho uplatnění širší).“

Jaká je strategie nadnárodních společností? Liší se od sebe navzájem?

J.Z.: „Všechny používají metody, které jim umožňuje jejich velikost – cenové akce, bonusy hospodám... Poslední dobou se všechny zaměřují na jedenáctistupňová piva, čímž ale spíše trochu berou trh samy sobě.“

Čím si lze vysvětlit současný vzestup minipivovarů?

J.Z.: „Z pohledu Kácovského pivovaru mohu říct, že jeho současný majitel (na rozdíl od předešlého) měl vždy za cíl jeho přerod z minipivovaru na průmyslový pivovar. Taková či jiná dlouhodobá vize je základem úspěchu každého pivovaru, od ní se pak

odvíjí strategie a vše ostatní. Zakládání minipivovarů je dáno poptávkou po nich, ale to, kolik z nich skutečně uspěje, závisí především na kvalitě jejich vedení.“

Jak si vedou české pivovary v mezinárodním srovnání? Jsou stále na špici?

J.Z.: „Podle mě tu dochází postupnému prolínání na několika úrovních. Dá se říci, že velké české pivovary se blíží Evropě, zatímco malé evropské se blíží Čechám.“

Co stojí za Vaším vzestupem v posledních letech? Jak držíte cenu svých piv pod konkurenčními značkami, ať už velkých či malých pivovarů?

J.Z.: „Využíváme své pozice malého, ale již průmyslového pivovaru. Můžeme dodat své pivo prakticky kamkoliv, ale zároveň můžeme komukoliv vyjít vstříc. Pokud někdo z okolních obcí od nás chce jeden sud týdně, není pro nás problém mu vyhovět, zatímco pro velké pivovary by to nemělo smysl. Co se ceny týče, tu určuje hlavně poptávka, nikoliv výrobní náklady. Naše výrobní náklady jinými slovy nejsou o tolik vyšší oproti velkým pivovarům, abychom si nemohli dovolit nabídnout kvalitnější pivo za nižší cenu.“

Jaké jsou rozdíly v šíření značky v Posázaví minulosti a v současném pronikání do oblasti středu okresu Kutná Hora? Máte další významná odbytiště mimo okres? Jsou v regionu nějaké bariéry šíření?

J.Z.: „Oba procesy se až tak nelišily. Důležité je dostat se do povědomí spotřebitelů jako kvalitní značka a oni už pak tuto pověst dále šíří sami mezi sebou. Nezáleží tolik, zda jde o vodáky nebo místní starousedlíky. Hlavním odbytištěm mimo okres je pro nás přirozeně Praha, kde máme asi 40 hospod, určitě nějakou znáte, že?“

Třeba Klokočnicka u Pražského Povstání...

J.Z.: „No vidíte, to je jedna z nejznámějších. Bariéry šíření určují v rozhodující míře hospodští, v menší míře spotřebitelé, ale řekl bych, že existují i regionální bariéry. Když se snažíme prosadit ve městech, tak mohu říct, že třeba Kutná Hora jde, ale Kolín už ne. My se tu ale stále bavíme o expanzi na sever, pro nás je ale důležité i šíření na jih. To je ovšem daleko těžší, protože benešovsko je v podstatě rozebraný region.“

Existuje hranice velikosti pivovaru, do níž lze vyrábět „poctivé pivo“ (z hlediska výrobních postupů, surovin...)?

J.Z.: „Ano, obecně vzato je to asi 20 000 hl za rok.“

Myslíte, že dojde k obnově vaření piva v kutnohorském pivovaru?

J.Z.: „Nedojde. Určitě ne. Možná vznikne minipivovar v centru města...“

Pro všechny tyto pivovary obecně platí, že zánik pivovaru Dačický pro ně byl příznivou zprávou, umožňující jim zvýšení svého regionálního významu. Makroregionálně až celostátně působící pivovary toho dosahovaly zejména prostřednictvím získávání nových restaurací v blízkosti své již existující distribuční sítě, menší regionální pivovary využívaly své blízkosti a znalostí specifik místního regionu a rozšiřovaly svou působnost vytipováváním vhodných podniků pro přechod k jejich značce v blízkosti stávajících odbytišť.

5, *Pohled bývalého řadového zaměstnance pivovaru Dačický*. Tento text se opírá o výpověď pana Honzy, který v současné době pracuje jako barman v restauraci Santa Barbara Camping a předtím 13 let pracoval jako dělník v pivovaru Dačický. Je tudíž třeba mít na paměti, že jde o výpověď subjektivního a částečně spekulativního charakteru. Přesto se domnívám, že je vhodné ji do práce zařadit, neboť poskytuje určitý pohled do zákulisního dění v pivovaru a u aktérů spjatých s jeho zánikem.

V rozhovoru uvedl následující tvrzení: „*Hlavním viníkem konce pivovaru byl jeho bývalý ředitel Zdeněk Siblík, který jej cíleně směřoval k zániku. Podezřelé bylo například, že nekoupil novou chladicí linku, když byla levně k dispozici. Pak už byl problém, že nešly peníze od města.*“ Jednalo se prý o cílený a předem naplánovaný proces. Skupina Drinks Union byla předběžně dohodnuta se skupinou Heineken na své prodeji a snažila se zvýšit svou hodnotu dosažením celkové roční produkce 1 mil. hl. K tomu ji měl posloužit právě kutnohorský pivovar, který nutně potřeboval investora.

Na předběžnou zákulisní dohodu mezi Drinks Union a Heinekenem nepřímou ukazuje strategie skupiny Drinks Union po roce 2000, která značně připomínala strategie nadnárodních společností v menším měřítku a byla do té doby v Česku velmi neobvyklá. Jde zejména o nákup hlavního regionálního konkurenta (pivovar Louny), nákup pivovarů mimo „domovský“ region (pivovary Jarošov a Kutná Hora), či uzavírání neefektivních provozů (pivovar Jarošov).

Vedení pivovaru tak prý vědělo, že kutnohorský pivovar se v blízké budoucnosti stane součástí skupiny Heineken a že v jejím rámci nevyhnutelně bude mít pozici neefektivního pivovaru s vysokou pravděpodobností uzavření. Prodej byl sice v tu chvíli pro pivovar existenční nutností, ale že se dostal do tak špatné ekonomické situace, je vina úmyslně špatného vedení pivovaru panem Siblíkem.

Na celém procesu nákupů a přesunů pak v podstatě vydělali všichni zúčastnění. Vedení pivovaru Kutná Hora a skupiny Drinks Union finančně a skupina Heineken výrazným průnikem na český trh, o nějž dlouho marně usilovala. Kořeny zániku kutnohorského pivovaru sahají do první poloviny 90. let. Podle pana Honzy byl *„průšvih pivovaru v tom, že se nenašel nikdo, kdy by do něj tehdy napumpoval peníze.“*

Na přesun výroby kutnohorského pivovaru zareagovala restaurace Santa Barbara Camping nahrazením Dačického Kozlem. Podle pana Honzy šla kvalita Dačického razantně dolů a místní o něj ztratili zájem. Tvrdí, že *„původnímu Dáčovi je chuťově nejbližší Kozel dvanáctka. Proto jsme přešli na ni.“*

K otázce možnosti obnovy kutnohorského pivovaru se staví skepticky. *„Obnova pivovaru? Těžko. Heineken odvezl veškeré vybavení, pozorovali jsme tu ty nákladáky, jezdily tu jeden za druhým celé týdny, teď tam jsou jen holé zdi. Ale zas je to šance vybudovat tu technologii znovu, ta původní byla ve špatném stavu. Pochybuji ale, že se teď najde někdo, kdo by areál koupil a chtěl ten původní pivovar obnovit. To tu spíš vznikne třeba nějaká pivovarská hospoda.“*

3.3.1.2. Pohled hostinských a majitelů restaurací

Hlavní slovo v otázce, jaká piva jsou na čepu, mají přirozeně majitelé restaurací. Na jejich rozhodnutí však mají zásadní vliv pivovary a jejich zákazníci. Vliv pivovaru převažuje v podnicích ve městech a turistických oblastech, jež jsou pro pivovary nejatraktivnější, svádějí o ně tuhý konkurenční boj a předhánějí se v nabídkách různých výhod majitelům podniků při přechodu na jejich značku. Tyto hospody jsou navíc charakteristické vysokou fluktuací zákazníků, takže se nestává, že by docházelo k prosazení některé pивní značky takto „zdola“. Vliv zákazníků naopak převažuje v méně atraktivních perifernějších restauracích, zejména na vesnici, které obvykle navštěvuje stálá klientela lidí, kteří se s majitelem nebo hostinským osobně znají. Mají tudíž větší možnost jej „přinutit“ k opuštění stávající značky, pokud s ní nejsou spokojeni, a přechodu na jimi oblíbenou značku.

Praktické dopady této rozpolcenosti majitelů restaurací, kterou v okrese Kutná Hora ještě zvyšuje přesun tradiční značky Dačický a její dovážení ze vzdáleného pivovaru, jsou velmi různorodé. Jejich pohled na rozhodování o volbě značky, případně rozhodnutí, zda

zachovat či opustit značku Dačický, lze nejnázorněji ukázat pomocí několika výstižných autentických výroků, které se dotýkají některého z podstatných aspektů této volby.

Důvody pro volbu velké značky popsal majitel jedné z kutnohorských restaurací:

Kutná Hora, Hospoda Fores, majitel (kolem 40 let): „*Pro velké pivovary jste zajímaví, pokud máte výtoč alespoň kolem 20 hl týdně. Já se pak řídím především tím, který dealer mi dá lepší nabídku. V současnosti se o nás vysloveně perou. Pivo na zkoušku zdarma, vybavení hospody... Byl bych blázen, kdybych toho nevyužil. Regionální pivo je hezká věc, ale s ním bych hospodu zkrátka neužil.*“

Naopak důvody pro zachování značky Dačický shrnul majitel vesnické restaurace ve Chlístovicích do jedné věty:

Chlístovice, Hostinec U Vepřků, číšník a majitel (kolem 55 let): „*Nemá smysl 10 km od Kutné Hory ji netočit.*“

Tradicionalismus starousedlíků v odlehlých vesnicích je nejlépe patrný z výroku zachyceného v obci Zbizuby-Vlková:

Zbizuby-Vlková, Hostinec u Eichlerů, majitel a barman p. Eichler (kolem 80 let): „*Do roku 1957 jsem točil Benešov a Kácov, pak jen Benešov a od roku 2007 zase obojí.*“

Na projevy lokálního patriotismu lze nejspíše narazit v Kácově:

Kácov, Kácovská hospoda, barmanka (kolem 35 let): „*Nejvíce se jednoznačně vypije Kácova. Místní jsou patrioti.*“

Změny značek v městských restauracích jsou obvykle výsledkem jednání s dealery jednotlivých pivovarů. Jejich návštěvy jsou podle všeho poměrně časté a velmi neodbytné. Důkladnost jejich působení dokládá například tento výrok:

Uhlířské Janovice, Restaurace Na Hřišti, barman (kolem 50 let): „*Ano, byli u nás dealeri Heinekenu (po přechodu z Dačického na Kozla), ale ti byli všude.*“

Jejich vliv však může být v případě dobrých přesvědčovacích schopností velmi významný z hlediska skladby nabízených pivních značek i v poměrně rozsáhlých oblastech:

Zbýšov, Pohostinství U hastrmana, číšník a majitel (kolem 60 let): „*Rebel tu teď hodně vytlačuje Dačického. Tady, na Čáslavsku, ve Vrdech, Žlebech... Hlavně proto, že dealer Heinekenu přešel k Rebelovi.*“

Ve vesnickém prostředí však může být „vyjednávání“ se zákazníky (kteří se sice s majitelem znají, avšak jejich množství obvykle nevyhnutelně vede k různosti jejich názorů na kvalitu piva) o značce piva ještě obtížnější, než jednání s dealery:

Hlízov, Restaurace Hlízov, číšnice (kolem 50 let): „První várky z Velkého Března byly hrozné, kalné sudy... Přešli jsme proto na Zlatého Bažanta, pak se Dačický zlepšil, tak jsme se k němu vrátili. Místo Dačického desítky máme Krušovice, ty jedou, pijou se nejvíce.

Vesnické hospody fungují tak, že jsou všichni 'hrozně chytrý'. Na popud lidí jsme zkoušeli Kozla a Plzeň, ale pak se to stejně neuchytilo. Dlouhodobě jsou zvyklí na Dáču a teď na ni sice nadávají, ale pijou ji nejvíc. V praxi často ani nepoznali, že ten Bažant není Dáča.“

Velké značky se poměrně významně prosazují i na vesnicích, avšak velmi zde záleží na prvním dojmu, jaký na zákazníky udělají. V rámci okresu momentálně nejúspěšnější značka Kozel tak může v jedné konkrétní restauraci bez zjevného důvodu pohořet:

Ledečko, Restaurace U nádraží, barman (kolem 25 let): „Točíme Staropramen, zkusili jsme jeden sud Kozla, nebyl špatný, ale lidi si nezvykli.“

Dlouhodobě nejrozšířenější česká značka Gambrinus vyvolává mezi majiteli, hostinskými i zákazníky velmi rozporuplné reakce. Některé podniky ji odmítají:

Roztěž, Lázně Roztěž, číšník a majitel (kolem 35 let): „Gambrinus dlouhodobě upadá, nahrazuje ho Kozel. Malé pivovary jsou levnější, pouze Bernard je drahý.“

Někteří majitelé ji sice vnímají negativně, ale její odebrání vysvětlují poptávkou svých zákazníků:

Kutná Hora, Hospoda na Růžku, barman (kolem 50 let): „Gambrinus je jako desítka dražší než Kozel jedenáctka i Dačický dvanáctka, ale jeho úspěch je v tom, že ho chtějí dělníci. Jeho výhodou je právě to, že je desítka, oni chtějí pít, ale zároveň vydržet při smyslech.“

Řada podniků ji naopak vnímá pozitivně jako záruku stabilní kvality:

Zruč nad Sázavou, Star Club Herna, číšnice (kolem 25 let): „Dačický si za to může sám, nebylo to dobré pivo. Gambrinus je nejúspěšnější prostě proto, že lidem nejvíc chutná, to není o reklamě.“

Pozice majitele restaurace je tedy vždy založená na hledání kompromisů a vybalancování protichůdných názorů. Mnoho z těchto potenciálních střetů se projevilo v rezolutních odpovědích mladé číšnice (věkem a postavením v podstatě předurčené k preferování „moderních“ značek) a staršího stálého zákazníka (předurčeného spíše k tradicionalistickému pohledu) na tutéž otázku v restauraci na pomezí městského a vesnického prostředí:

Zruč nad Sázavou, Restaurace na Ostrově, číšnice (kolem 30 let): „*Máme a vždycky jsme měli Gambrinus, Plzeň a Kácov.*“ **Ale host (kolem 60 let):** „*Neměli, tady dříve vždycky býval Dačický.*“

3.3.1.3. Pohled zákazníků

Pohled zákazníků na přesun výroby značky Dačický z Kutné Hory do Velkého Března je jednoznačný. Během terénního výzkumu se nevyskytl jediný názor hodnotící tento přesun, respektive změnu kvality piva, pozitivně. Část reakcí byla neutrální a naprostá většina negativní. Z jednoznačnosti tohoto odmítnutí vyplývá, že je vedeno primárně lokálně patriotistickým a tradicionalistickým cítěním místních obyvatel. Percepce změn kvality piva je bezpochyby také velmi důležitá, avšak kdyby byla hlavním faktorem jeho subjektivního hodnocení, těžko by bylo myslitelné, že by se nevyskytl jediný názor, který by přesun výroby pivovaru hodnotil jako změnu k lepšímu. Je sice potřeba brát v úvahu faktor dlouholetého zvyku na chuť, ale ten u mladších obyvatel odpadá. Reakce na zavření kutnohorského pivovaru je tedy důkazem existence vazby značka-místo ve vnímání spotřebitelů piva.

Přes tuto determinaci však místní často hodnotí kvalitu piva racionálně, což dokládá pestrost jejich názorů, a neváhají kritizovat ani Dačického vařeného v Kutné Hoře. Přesto je i z těchto výroků patrný citový vztah k této značce:

Úžice, důchodce: „*Kutnohorské bývalo špatné a teď je ještě horší.*“

Rašovice, muž středního věku: „*Dvanáctka Dačický je celkem dobrá i z Velkého Března, desítka byla špatná vždy.*“

Bílé Podolí, osazenstvo „Hostince“: „*Dáča za nic nestál. Dobrý byl, když tam byla ta sládková* (Růžena Jiránková, sládková do roku 2007).“

Kutná Hora, Zájezdní hostinec, muž ve středním věku: „*Dáča už není, co býval, ale pít se dá.*“

Geografické, sociální a ekonomické rozdíly ovlivňující preference různých značek u různých typů spotřebitelů se projevují i zde, avšak i u těch, kteří jsou takto „předurčení“ k preferování velkých značek je osud kutnohorského pivovaru vnímán nanejvýš neutrálně, ovšem nikdy pozitivně.

Vztah spotřebitelů ke značce Dačický má však přes své celkově pozitivní vyznění několik pozitivních i negativních rovin. Pozitivně je vnímána její tradice, spjatost s regionem a zvyk spotřebitelů na ni. Negativní aspekty tohoto vztahu jsou dány jejím fakticky monopolním postavením v regionu v socialistickém období a značnými výkyvy její kvality v období transformace. Jak je možné, že celková produkce značky v tomto období neustále postupně klesala navzdory vztahu obyvatel k ní, je výstižně popsáno v následujícím vyprávění kutnohorského důchodce:

Kutná Hora, Santa Barbara Camping, pan Emil (85 let): „*Já jsem tu pil Dačického 60 let. Za komunistů tu nic jiného nebylo. Ve Zlaté Stoupě měli Plzeň, nahoře u Barborky býval Kozel, jinak všude Dáča. Ale po roce 1990 chtělo hodně lidí zkusit něco jiného, proto i ti odkojení Dáčou najednou pili nová piva. Některým to zachutnalo a bylo to, takhle se to rozšířilo.*“

Na základě spontánní poptávky po nových značkách v porevolučním období si velké značky vybudovaly dostatečně silnou pozici k následnému zahájení „silového“ prosazování dalšího šíření svých značek. U vyhlášených luxusních či hojně navštěvovaných restaurací (mladou generací nebo turisty), nebo naopak u mnoha periferních podniků na vesnicích s „monopolním“ postavením prakticky nehrozil odliv zákazníků v případě změny značky.

Možnost nabídnout restauraci výhodné podmínky je u velkých pivovarů větší než u regionálních a tak většina těchto restaurací v období transformace přecházela na celostátně působící značky. Časem však tento trend narazil na některé měkké faktory poptávky po pivu, jako jsou lokální identita, tradice nebo pivní kultura, což mělo za následek stabilizaci pivního trhu na určitém poměru mezi regionálními a celostátními značkami, který již v posledních 6-8 letech mění jen minimálně.

3.3.2. Změny v zastoupení nadnárodních a regionálních pivních značek

Přesun výroby značky Dačický z Kutné Hory do Velkého Března měl na její distribuci po Kutnohorsku významný dopad. Mezi červnem 2009 a říjnem 2010 poklesl počet zastoupení značky Dačický v okrese o polovinu ze 102 na 53 (viz Příloha 12). To znamená, že došlo k vytvoření poměrně významného volného tržního segmentu a bylo otázkou, jak na tuto situaci zareagují hlavní hráči na kutnohorském pivním trhu. Ty lze roztrždit do tří hlavních skupin:

1, *Skupina Heineken ČR*. Skupina jako celek bezpochyby věděla, že přesun výroby značky Dačický bude mít za následek pokles její obliby v regionu. Z celostátního pohledu pro ni však bylo podstatné, jak si povedou ostatní značky z jejího portfolia, které byly tou dobou již v regionu dobře etablované.

Z následující tabulky (viz Tabulka 10) vyplývá, že Heineken si pozici svých hlavních značek na regionálním trhu Kutnohorska udržel a dokonce i mírně vylepšil. Negativní dopad uzavření kutnohorského pivovaru na náladu ve veřejnosti se omezil na jistý bojkot „nového“ Dačického, nikoliv však na ostatní značky skupiny.

Tabulka 10: Počet zastoupení značek skupiny Heineken ČR

Značka	2009	2010	Index změny
Krušovice	15	19	1,27
Zlatopramen	9	7	0,78
Zlatý Bažant	7	9	1,29
Březňák	2	4	2,00
Heineken	2	1	0,50
Celkem	35	40	1,14

Zdroj: vlastní výzkum

Odklon od Dačického probíhal především v podnicích, kde byl přítomen jako přítoč k největším značkám, případně tam, kde byl jedinou nabízenou značkou. V podnicích, kde došlo k provázání nabídky Dačického s jinými značkami skupiny Heineken, obvykle zůstaly tyto značky zachovány i nadále. Pro podnik není vždy úplně jednoduché měnit značky piva, protože mu ze smlouvy s daným pivovarem často plynou i vedlejší výhody, jako třeba dodávky vybavení hospody apod. V případě nespokojenosti spotřebitelů s danou značkou je proto častým postupem přechod na jinou značku stejné pivovarské skupiny.

2, *Ostatní nadnárodní skupiny*. Růst značek ostatních hlavních skupin je o něco rychlejší než v předešlém případě (viz Tabulka 11), patrně z důvodu jejich dlouhodobého

zastoupení v regionu a existence většího povědomí o nich. Lepší výsledky vykazují pivovary skupiny StarBev, přičemž hlavním důvodem je fakt, že vycházely z podstatně nižšího základu. Pokud jde o absolutní počet nově získaných zastoupení, dominují naopak pivovary skupiny SAB Miller. Do této skupiny je zařazen z důvodu své fakticky celostátní působnosti i Budějovický Budvar, který si nepatrně pohoršil.

Tabulka 11: Počet zastoupení značek ostatních nadnárodních skupin

Značka	2009	2010	Index změny
Gambrinus	97	87	0,90
Kozel	52	92	1,77
Plzeň	90	106	1,18
Radegast	1	4	4,00
Master	2	1	0,50
SAB Miller	242	290	1,20
Staropramen	28	37	1,32
Velvet	3	2	0,67
Stella Artois	2	4	2,00
Braník	2	1	0,50
Kelt	2	1	0,50
Hoegaarden	0	2	-
Leffe	0	1	-
StarBev	37	48	1,30
Budvar	21	20	0,95
Celkem	300	358	1,19

Zdroj: vlastní výzkum

Zajímavá je interní situace v rámci skupiny Plzeňských Pivovarů – zcela zřetelně dochází k přesunu hlavního významu z Gambrinusu na Kozla. Absolutně největší počet výskytů má sice Plzeňský Prazdroj, avšak ten se obvykle vyskytuje jako doplňková značka s malou výtočí. Nejrozšířenějším pivem v okrese je tedy v současnosti Velkopopovický Kozel. Tento trend je patrný i v jiných českých regionech, a je patrně následkem příliš silného a dlouhotrvajícího akcentu skupiny na značku Gambrinus, která dlouhodobě tvoří asi čtvrtinu veškeré české pивní produkce a je jedinou skutečně celostátní značkou, která je k dostání prakticky kdekoliv. To však vede i k částečnému zprofanování této značky u veřejnosti a její touze po změně. Jak již bylo řečeno, pro majitele restaurace je nejjednodušší změna značky v rámci jedné skupiny pivovaru, přirozenou alternativou ke Gambrinusu se tak stal Kozel.

Tento přesun je v okrese Kutná Hora diferencován jednak regionálně (v Posázaví, Kutné Hoře, Čáslavi a vesnic na severovýchodě okresu nadále převládá Gambrinus, ve

všech ostatních oblastech převládá Kozel), jednak mezi typy podniků (Gambrinus je častější v podnicích typu 2, Kozel v podnicích typu 3).

3, *Regionální pivovary*. Na změnách pivního trhu Kutnohorska relativně nejvíce vydělaly ostatní blízké regionální pivovary. Z následující tabulky (viz Tabulka 12) je patrné, že nejvíce se prosazují pivovary Kácov a Rebel a také pivovary v rámci skupiny K Brewery. Naopak pivovar Ferdinand příznivé situace nevyužil a mírně ztrácí. Ostatní regionální pivovary jsou prostorově vzdálené, nejvýznamnější pozici mezi nimi má humpolecký Bernard, jehož pozice se téměř nezměnila. Ostatní pivovary mají zanedbatelný význam, avšak jejich počet v okrese vzrostl ze čtyř na sedm.

Tabulka 12: Počet zastoupení značek regionálních pivovarů

Značka	2009	2010	Index změny
Rychtář	4	9	2,25
Klášter	1	4	4,00
Černá Hora	0	2	-
Lobkowicz	0	2	-
K Brewery	5	17	3,40
Kácov	14	28	2,00
Bernard	19	20	1,05
Rebel	10	19	1,90
Ferdinand	7	6	0,86
Primátor	1	2	2,00
Svijany	0	2	-
Pernštejn	0	1	-
Polička	0	1	-
Chotěboř	0	1	-
Holba	1	0	0,00
Konrád	1	1	1,00
Opat	1	1	1,00
Celkem	59	99	1,68

Zdroj: vlastní výzkum

Celkově lze říci, že na uvolněný tržní segment se razantněji prosazují regionální pivovary, na druhou stranu tento vzestup vychází z velmi malého základu. V absolutních číslech mají nadnárodní značky více nových zastoupení než regionální české značky (63 oproti 40), což je ovšem v celorepublikovém kontextu pro regionální pivovary velmi příznivý poměr.

Je pochopitelně třeba mít na paměti, že tento uvolněný tržní segment předtím tvořil regionální pivovar. Celkový poměr zastoupení regionálních a nadnárodních značek včetně pivovaru Dačický se ve sledovaném období změnil z 161:335 (0,48) na 152:398 (0,38). Situaci je tak možné interpretovat více způsoby – jako růst zájmu o regionální značky a

poptávky po větší pestrosti nabídky mezi spotřebiteli, i jako celkový pokles míry „pivní regionality“ okresu Kutná Hora.

Situaci lze shrnout tak, že došlo k zániku polarity v okrese spočívající v souboji značek Dačický a Gambrinus, bez významného zastoupení jiných značek a došlo k jejímu nahrazení stavem založeným na větší diverzifikaci pivní nabídky na podkladě velkých nadnárodních značek. V současnosti je některá z nadnárodních značek zastoupena ve velké většině restaurací (78 % oproti 66 % v roce 2009) a tyto značky ovládly většinu podniků, které opustily značku Dačický. Souběžně s tím se však buď jako doplněk nabídky nebo samostatně stále častěji prosazují regionální značky. I nabídka velkých pivních značek se zpestřuje, dříve jasně dominantní Gambrinus nahradilo vnitroskupinové „soupeření“ Gambrinusu a Kozla, doplněné rychle rostoucím Staroprahem.

3.3.3. Rozmístění pivních značek v kutnohorském okrese

3.3.3.1. Zastoupení pivních značek v jednotlivých typech restauračních podniků

Souboj mezi „regionálním“ a „nadnárodním“ je blíže patrný při pohledu na různé typy restauračních podniků na základě výše vymezených kategorií (viz Tabulka 13). Mírný posun ve prospěch nadnárodních značek mezi lety 2009 a 2010 je platný napříč kategoriemi, rozdíly jsou míře ovládnutí jednotlivých kategorií nadnárodními značkami. Obecně platí, že čím je restaurace atraktivnější, tím větší je pravděpodobnost, že v ní bude nadnárodní značka.

Výrazný je rozdíl mezi podniky ve městech a na venkově. Ve městech jsou regionální značky zastoupeny ve 33 % a nadnárodní značky v 86 % podniků. Na venkově činí tyto hodnoty 53 % pro regionální a 71 % pro nadnárodní značky. Z hlediska typů podniků je nejvyšší míra zastoupení nadnárodních značek v kategorii luxusních restaurací, vyskytují se zde přibližně čtyřikrát častěji. Exponované restaurace a podniky kategorie „ostatní“ nabízí nadnárodní značky přibližně dvakrát častěji než regionální. V periferních restauracích je zastoupení regionálních značek oproti nadnárodním zhruba dvoutřetinové (přičemž pro venkov před uzavřením pivovaru Kutná Hora platilo, že v podnicích této kategorie byl poměr regionálních a nadnárodních značek vyrovnaný), v soukromých podnicích tříčtvrtinové.

Tabulka 13: Nadnárodní a regionální značky v jednotlivých typech restaurací

Rok Kategorie	2010		2009	
	NN	RG	NN	RG
M1	12	3	11	3
M2	32	11	27	15
M3	46	21	32	26
M4	1	0	1	0
M5	19	7	15	9
M	110	42	86	53
V1	3	1	3	0
V2	33	19	29	20
V3	62	51	57	54
V4	7	6	4	7
V5	1	2	1	2
V	106	79	94	83
Celkem	216	121	180	136

Zdroj: vlastní výzkum

Regionální rozdíly v poměru zastoupení nadnárodních a regionálních značek ukazuje následující mapa (viz Mapa 2).

Sledováním rozdílů v preferencích jednotlivých typů podniků u konkrétních pivních značek lze vymezit jejich tři základní typy – prémiové, mainstreamové a doplňkové. Tabulky 14 a 15 (viz níže) ukazují míru preferencí jednotlivých typů podniků sledovaných značek. Sledovány byly pouze značky, které mají v okrese celkem alespoň 10 zastoupení, u ostatních není počet výskytů dostatečně velký na to, aby z něj byla tato míra preferencí patrna.

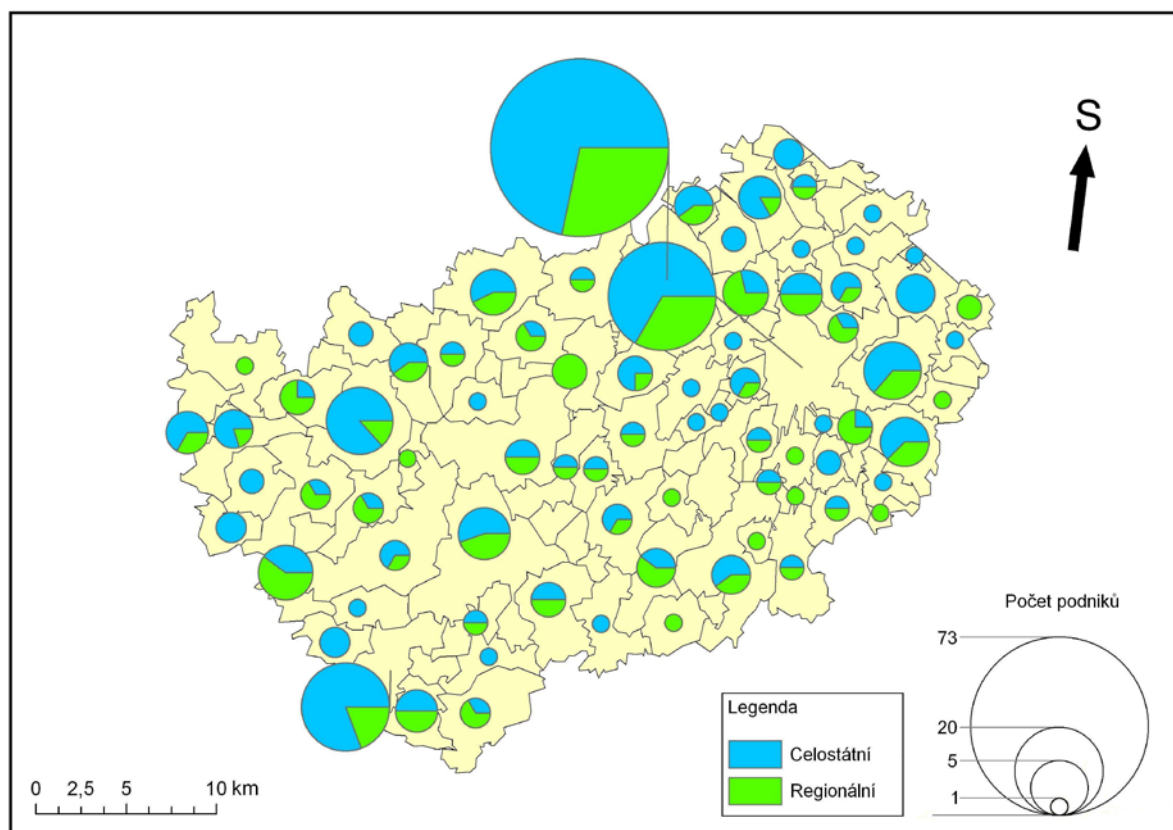
1, Prémiové značky. Do této skupiny patří jednoznačně Plzeňský Prazdroj a Budějovický Budvar a do značné míry i Bernard. Platí pro ně, že se zaměřují primárně na podniky ve městech a na podniky v kategoriích 1 a 2. Jsou to značky s celorepublikovou působností, ovšem nikoliv plošnou, nýbrž selektivní bodovou. S výjimkou široce rozšířené Plzně se v okrese Kutná Hora koncentrují v podnicích na severovýchodě okresu, tedy v blízkosti dvou největších měst a rychlostní silnice 38.

Pro Budvar platí, že se touto strategií řídí nejvýrazněji (až 70 % zastoupení v restauracích typu 1 a 2), zatímco Plzeň je v atraktivních restauracích zdaleka nejběžnější značkou (je přítomna ve 14 z 16 restaurací typu 1). Pro Bernarda je tento typ strategie v podstatě velmi nepřirozený, neboť se tradičně jedná o regionálně působící pivovar, který se v poslední době vydal kapitálově velmi náročnou cestou, vyžadující vynikající marketing, logistiku a celkové „sebevědomí“ pivovaru.

2, Mainstreamové značky. Vymezení této skupiny je poměrně jednoduché, jedná se o značky Gambrinus, Kozel a Staropramen, tedy o značky minimálně v rámci Čech plošně

působící, které dosahují nejvyšších výstavů. Plošnost jejich působení je patrná z toho, že procentuální vyjádření podílu jejich zastoupení v jednotlivých typech podniků na celkovém počtu všech zastoupení je takřka identické s relativními četnostmi těchto typů podniků vyjádřenými v procentech vůbec (viz Tabulka 15). Hlavními odbytišti těchto značek jsou restaurace skupin 2 a 3 a mírně převažují městské podniky.

Mapa 2: Podíl celostátních a regionálních pivních značek v obcích okresu Kutná Hora v roce 2010



Zdroje: ESRI, vlastní výzkum

3, *Regionální značky*. Do této kategorie patří značky Dačický, Kácov, Rebel a poněkud překvapivě také makroregionálně působící Krušovice (což je zřejmě způsobeno tím, že se v okrese prosazují převážně jako doplněk nebo náhrada regionálního Dačického). Značky významných regionálních pivovarů působících v okrese se prosazují spíše v méně atraktivních podnicích především na venkově. Těži zde jednak z nižšího zájmu velkých pivovarů o tyto podniky, jednak ze struktury jejich návštěvníků. Oproti městům žijí zdejší obyvatelé v místě svého bydliště obecně déle, mají silnější pocit spjatosti s regionem a podniky navštěvuje minimum přespolních lidí a turistů. To vše vede k preferenci místních značek, obvykle s dlouhou tradicí v místě.

Tabulka 14: Počet zastoupení pivních značek v jednotlivých kategoriích podniků

Značka	M1	M2	M3	M4	M5	V1	V2	V3	V4	V5	Celkem
Plzeň	12	26	17		6	2	16	25	2		106
Budvar	4	7	1				3	4	1		20
Bernard		4	1				3	11		1	20
Kozel	4	14	15		10	1	15	29	4		92
Gambrinus	4	15	18		9	2	19	20			87
Staropramen	1	8	12		1		5	9	1		37
Dačický	3	5	13		5		6	18	2	1	53
Kácov		1	3		1	1	7	11	4		28
Krušovice			3	1	3	1	3	8			19
Rebel		1	1		1		4	11	1		19
Podniky celkem	13	38	54	1	22	3	41	91	13	2	278

Zdroj: vlastní výzkum**Tabulka 15: Zastoupení typů pivních značek v jednotlivých kategoriích podniků v %**

Značka	M1	M2	M3	M4	M5	V1	V2	V3	V4	V5	Celkem
Prémiové	10	27	9	0	2	1	15	33	2	2	100
Mainstreamové	4	18	23	0	8	1	17	26	2	0	100
Regionální	1	5	14	1	9	2	18	43	6	0	100
Podniky celkem	5	14	19	0	8	1	15	33	5	1	100

Zdroj: vlastní výzkum

3.3.3.2. Zastoupení pivovarů v jednotlivých částech okresu

Každý pivovar, který má v okrese Kutná Hora významné zastoupení, se z prostorového hlediska chová specificky. Je to dáno rozdílnou tradicí těchto pivovarů v jednotlivých částech okresu, odlišnostmi mezi strategiemi, které pivovary používají a které si mohou dovolit používat, a konečně i jejich vzájemným ovlivňováním se. Pro pochopení podstaty působení daného pivovaru v regionu je důležité, kromě ekonomických a strategických aspektů jeho činnosti, znát i ty geografické. Tato část práce tedy zkoumá prostorové rozmístění zastoupení všech pivovarů, které mají v kutnohorském okrese, nebo jeho části, význam a pokouší se jej dát do souvislosti s jejich ostatními známými charakteristikami.

Celostátně působící pivovary

Tyto pivovary disponují kvalitní celostátní sítí pro distribuci svých piv. Tato síť obvykle kopíruje hlavní silniční tahy. Předpokladem proto je, že cílovými podniky budou restaurace v blízkosti dálnic a rychlostních silnic a obecně restaurace s velkou výtočí, zejména ve velkých městech.

1, Skupina Plzeňský Prazdroj. Tato skupina má jako jediná v rámci Česka plošnou působnost (viz Kapitola 1.4.), její distribuční síť tudíž sleduje kromě hlavních silničních

tahů a jádrových oblastí i odlehlé části okresu (viz Příloha 1). Ve střední části okresu jsou značky této skupiny zastoupeny přibližně v polovině restaurací, ve městech, turisticky atraktivních oblastech (jihozápad okresu) a blízkosti rychlostních silnic (severovýchod okresu) se jedná o zhruba tři čtvrtiny restaurací. Její náskok před ostatními pivovary je, stejně jako v Česku celkově natolik velký, že její pozice lídra trhu je neotřesitelná, avšak zároveň možnosti dalšího rozšiřování působnosti jsou již podle předpokladů v podstatě vyčerpány. Předpokládanou strategií skupiny v současnosti je tedy především udržení stávající pozice, impulzy pro další růst by mohly být dány spíše problémy konkurence, než vlastní iniciativou.

2, *Skupina Pivovary Staropramen*. Pozice druhé nejsilnější pivovarské skupiny je mnohem slabší a její působnost odpovídá spíše kategorii síťová než plošná. Z rozmístění podniků se zastoupením jejich značek je patrná jejich koncentrace do měst a blízkosti rychlostních silnic. Vzhledem k tomu, že hlavní pivovar skupiny se nachází v Praze, leží i mimoměstské podniky skupiny v blízkosti pražských radiál (rychlostní silnice 2 a dálnice D1), zatímco u rychlostní silnice 38 má zastoupení jen výjimečně (viz Příloha 2). Skupina se sice snaží pronikat i do odlehlejších částí okresu, avšak tato snaha je poměrně nevýrazná a její úspěchy kolísavé – ve střední a jihovýchodní části okresu počet zastoupení skupiny od roku 2009 mírně poklesl a značka Staropramen je vytlačována regionálními značkami Rebel a Kácov.

Reakce Pivovarů Staropramen na zánik pivovaru Kutná Hora byla poměrně rychlá. V regionech, kde má značka Dačický nejsilnější pozici (Kutná Hora, sever a severozápad okresu), roste počet zastoupení skupiny velmi rychle a tím je dán i celkový růst skupiny v okrese, neboť v ostatních regionech stagnuje či ztrácí.

Souhrnně řečeno, skupina měla ze všech pivovarů nejvýhodnější výchozí podmínky pro získávání uvolněného tržního segmentu po zániku kutnohorského pivovaru. Místa, kde byl tento pivovar nejrozšířenější a kde tudíž byl v absolutních číslech nejvyšší počet podniků, které se rozhodly změnit značku, prostorově velmi dobře odpovídají místům, kde měly Pivovary Staropramen již zavedenou a fungující distribuční síť.

3, *Skupina Heineken ČR*. Tato skupina se dlouhodobě snaží dostihnout skupinu Pivovary Staropramen a stát se dvojkou na českém trhu. Ani jedna skupina není dost silná na to, aby se stala plošně působící a jejich působnost lze celkově označit jako síťovou, avšak s významným podílem oblastí plošné působnosti. Vzhledem k obdobné síle obou skupin lze mezi nimi předpokládat nejen vypjatý konkurenční boj, ale i určitou míru vzájemné

pragmatické spolupráce spočívající v parcelaci trhu. V praxi by to mělo znamenat, že oblasti plošné působnosti obou skupin budou vzájemně inverzní.

Výsledky výzkumu v okrese Kutná Hora tyto předpoklady potvrzují. Obě skupiny se samozřejmě snaží o co největší počet zastoupení v Kutné Hoře a Čáslavi (zde tedy probíhá primárně konkurenční boj), ovšem situace ve zbytku okresu se spíše jeví jako vzájemné rozdělení si trhu. Heineken má jen minimální zastoupení v západní části okresu (například ve významném městě Zruč nad Sázavou chybí úplně) a jeho zastoupení jsou koncentrována ve východní části okresu, kde naopak takřka chybí pivovary Staropramen (viz Přílohy 2 a 3). Součástí celostátní distribuční sítě je v případě Heinekenu především rychlostní silnice 38, u níž lze předpokládat, že po ní v současnosti dochází k transportu značky Dačický z Velkého Března na Kutnohorskou.

Je však rovněž možné, že se tato „inverze působnosti“ vyvinula přirozenou cestou, kdy Staropramen dlouhodobě působil na regiony v blízkosti své distribuční sítě a Heineken (potažmo Drinks Union) po nákupu kutnohorského pivovaru pronikal na místní trh v podstatě od nuly, tudíž se soustředil na zbývající části okresu. Na trzích v oblasti Posázaví měl pak ztíženou úlohu proto, že zde značka Dačický nemá tradici a již tehdy se zde vyskytovala jen sporadicky.

Lze předpokládat, že síla obou těchto skupin není natolik malá, aby se při pronikání na nové trhy nechaly „unášet“ pouze výchozími podmínkami, ani natolik velká, aby si mohli plánovaně parcelovat trh, proto obě vysvětlení rozdílného působení těchto skupin pravděpodobně vycházejí z reálného základu, avšak realita sama má komplexnější povahu.

4, *Budějovický Budvar*. Prostorové rozmístění zastoupení Budvaru je dáno jeho strategií preference hotelových a luxusních restaurací. Naprostá většina podniků nabízejících značku Budvar se nachází ve městech, v turisticky atraktivním Posázaví nebo v dopravně dobře dostupné severovýchodní části okresu (viz Příloha 4). Preferencí atraktivních míst je tato prostorová struktura obdobná jako u skupiny Plzeňský Prazdroj, avšak je mnohem řidší. Nejedná se o plošné působení, ale o selektivní bodové působení s náznaky utváření sítí. Jakožto dominantně exportní a v cizině dobře známý pivovar je jeho prioritou v rámci okresu jednoznačně cizinci hojně navštěvovaná Kutná Hora.

Regionálně působící pivovary

Pro tyto pivovary obecně platí, že jejich lokální a regionální význam je velký, avšak s rostoucí vzdáleností od pivovaru slábne a za jistou hranicí (v praxi se jedná o řádově několik

desítek kilometrů), která se liší podle velikosti pivovaru, vzdálenosti jiných pivovarů a fyzickogeografických podmínek se již prakticky nevyskytuje. Hlavní strategií těchto pivovarů je udržet si silnou pozici ve svém domovském regionu. Možnost prostorového šíření je reálná pouze v případě zániku či výrazného oslabení konkurenta.

Největší uplatnění mají tyto pivovary v periferních, především venkovských restauracích, rozmístění zastoupení v jejich regionu je proto poměrně rovnoměrné, na rozdíl od celostátně působících pivovarů, které mají tendenci koncentrovat své působnosti do měst a k hlavním silničním tahům. Pro regionální pivovary je typické poměrně ostré vzájemné oddělení jejich regionů působnosti, které se sice mohou postupně částečně proměňovat, avšak do značné míry zůstávají reliktem regionů z předlistopadového období absolutní parcelace trhu. Naprostá většina míst tak má právě jednu „svou“ regionální značku a míst, kde má významnou působnost více regionálních značek naráz je minimum.

V okrese Kutná Hora má významné zastoupení šest regionálních pivovarů, které podle povahy a úspěšnosti jejich působnosti lze rozdělit na upadající (Dačický a Ferdinand - jsou to pivovary, které působily v regionu již před rokem 1990, mají zde nejdelší tradici, avšak jejich význam se dlouhodobě snižuje), regionální rostoucí (Rebel a Kácov - pivovary, jejichž regiony působnosti sousedí s předchozími, využívají jejich potíží a zvětšují své regiony na jejich úkor) a nadregionální stagnující (Rychtář v rámci skupiny K Brewery a Bernard - mají nadregionální ambice, selektivní povahou své působnosti připomínají celostátně působící pivovary, a úpadek regionálních pivovarů na ně tudíž nemá příliš velký vliv). Prostorové rozmístění působení každého z těchto pivovarů je však specifické.

1, Dačický Kutná Hora. Rozšíření této značky v okrese bylo před přesunem její výroby téměř stejné jako u Plzeňských Pivovarů, zaostávala v Posázaví a městech (vyjma Kutné Hory) a v ostatních částech okresu měla naopak navrch. Z hlediska typů restaurací lze zjednodušeně říci, že Plzeňským Pivovarům „patřily“ restaurace typu 2, a Dačickému restaurace typu 3. Od léta 2009 se zastoupení značky v okrese výrazně snižuje a tento ústup je prostorově diferenciován.

Region její působnosti se zmenšil o jižní a východní část okresu, významnou pozici si zachovala v severozápadní a jihovýchodní části a samotné Kutné Hoře (viz Přílohy 5, 6 a 12). Tato diferenciací souvisí s vlastnickými změnami pivovaru, díky nimž se pivovar napojil na celostátní distribuční síť Heinekenu. Dokud byl kutnohorský pivovar v provozu, choval se „regionálně“, avšak po přesunu jeho výroby se prostorové rozmístění zastoupení značky Dačický postupně mění v model typický pro celostátně působící pivovary –

působení v blízkosti hlavních silničních tahů. Tak lze vysvětlit zbývající enklávy velkého významu na severozápadě okresu (v blízkosti rychlostní silnice 2) a jihovýchodě (v blízkosti silnice 38 jižně od Čáslavi).

Značka zůstává zachována především v restauracích typu 3, což je patrné zejména na příkladu města Kutná Hora, kde značka významně oslabila v historickém centru města, avšak její zastoupení v severovýchodní předměstské části se prakticky nezměnilo.

Současné zastoupení značky Dačický je tak v podstatě unikátním hybridem – prostorově se v rámci okresu chová jako celostátně působící značky, z hlediska typologie restaurací naopak jako typicky regionální značka.

Je otázkou, jak se bude vyvíjet počet a rozmístění zastoupení značky v budoucnosti. Tempo ústupu značky bylo jednoznačně nejrychlejší v prvních měsících po zániku pivovaru, ke konci sledovaného období už je jen velmi pozvolné. U podniků, které Dačického nepřestaly nabízet ani po „šoku“ z přesunu výroby a následných výkyvech jeho kvality, lze očekávat silné sepětí majitele i hostů s touto značkou a je tedy nepravděpodobné, že by přešly na jinou značku v současném období podle všeho stabilní kvality Dačického. Současný stav lze tedy považovat jako relativně stabilní a výrazné změny v počtu a rozmístění zastoupení značky nejsou pravděpodobné.

2, *Ferdinand Benešov*. Z hlediska celého okresu je současný význam této značky minimální, mezi významné regionální pivovary je zařazen především kvůli významu v minulosti, jehož odlesky jsou dosud patrné. Pivovar je tradiční regionální značkou jihozápadní části okresu (viz Příloha 7), což je ovšem nejodlehlejší výspa bývalého regionu působnosti benešovského pivovaru, která je tudíž nejnáchylnější ke ztrátě zastoupení. Produkce pivovaru od roku 1990 klesla na zhruba desetinu a nepřekvapí tedy, že naprostá většina bývalých odbytišť jeho značku opustila. Tento proces téměř nesouvisí s problémy pivovaru Dačický, odehrál se tudíž již dlouho před jeho zánikem, kdy v této oblasti z celostátně významných pivovarů působily prakticky pouze Plzeňské Pivovary, jejíž značky jsou tudíž v této oblasti nejdominantnější v celém okrese. Částečně se zde v posledních letech prosazuje i rychle rostoucí Kácov. Značka Ferdinand si udržela solidní zastoupení ve Zruči nad Sázavou a odlehlých a poměrně výrazně izolovaných vesnicích nad sázavským údolím, převážně v podnicích, které jsou z ekonomického pohledu naprosto nezajímavé a tlak ostatních značek je zde tudíž minimální.

3, *Rebel Havlíčkův Brod*. Působnost tohoto pivovaru je takřka výhradně koncentrována v blízkosti hranice s okresem Havlíčkův Brod (viz Příloha 8). V oblasti mezi

Zručí nad Sázavou a rychlostní silnicí 38 se značka rozšířila především v souvislosti se zánikem pivovaru Golčův Jeníkov v roce 1996 a v současnosti již zde tudíž je poměrně dobře zavedená. Uzavření pivovaru Dačický mělo významný praktický dopad, přechod jednoho z dealerů Heinekenu k Rebelovi, což je zřejmě hlavní příčinou jeho následného rozšíření ve východní části okresu (Vrdy, Žleby a okolí). I tento regionální pivovar se prosazuje zejména ve vesnických restauracích kategorie 3, a také prostorové rozmístění jeho zastoupení je proto inverzní oproti celostátně působícím pivovarům. Rebel se téměř nevyskytuje ve městech a jeho poměrně souvislý region působnosti je „přetnut“ hluchým místem v podobě výše zmíněné silnice 38.

4, *Pivovar Kácov*. Kácov je v současnosti jediným aktivním pivovarem na území kutnohorského okresu, jeho hlavní konkurenční výhodou je tudíž prostorová blízkost. Jedná se o jeden z mála českých uzavřených a ve stejném místě znovu obnovených pivovarů, což způsobuje značnou hrdost kácovských obyvatel na tuto značku, která je v Kácově přítomna ve všech restauracích.

Pivovar má v zásadě dva regiony působnosti. Prvním je jihozápadní část okresu, zejména údolí Sázavy, kde se Kácov prosazoval v prvních letech po obnovení činnosti v roce 2002 v souvislosti s úpadkem značky Ferdinand. Druhý je tvořen střední částí okresu (viz Příloha 9), který vznikl v souvislosti se zánikem kutnohorského pivovaru (mezi lety 2009 a 2010 zde vzrostl počet zastoupení z 0 na 12). Současné působení Kácova je tedy úzce spjato s úpadkem značky Dačický. Prosazuje se v regionech, kde se Dačický dříve vyskytoval, avšak vazba místních na něj nebyla příliš silná. Dobře je to vidět na příkladu dvou největších měst, Kutné Hory a jejího „rivala“ Čáslavi. Poměr zastoupení Dačického a Kácova zůstal mezi lety 2009 a 2010 v Kutné Hoře obdobně jednoznačný (31:1 a 20:1), zatímco v Čáslavi se dramaticky proměnil (10:2 a 4:3). Kácov se poměrně výrazně prosazuje i v obcích v sousedství Kutné Hory, avšak nikoliv v Kutné Hoře samé.

Specifikem Kácova je jeho výrazné zastoupení v soukromých restauracích a klubech, kde je spolu s Kozlem nejsilnější značkou vůbec (4 zastoupení ve 14 podnicích). Dalšími odlišnostmi od klasických regionálních pivovarů je značný podíl zastoupení v podnicích typu 2 a cílené působení i na mladou část populace (zejména v souvislosti s vodáctvím). Tradice pivovaru v regionu totiž v době jeho nečinnosti z velké části zanikla a ten tak sice může sázet na lokální patriotismus, ale nikoliv na lokální zakořeněnost, charakteristickou pro starší část populace.

5, *Skupina K Brewery*. Celostátní působnost skupiny regionálních pivovarů se v kutnohorském okrese projevuje tak, že se zde nejvíce prosazuje prostorově nejbližší pivovar Rychtář v Hlinsku, avšak rozmístění působnosti této skupiny vůbec nevykazuje tendenci ke koncentraci východním směrem k Hlinsku (viz Příloha 10). Skupina se skládá z regionálních pivovarů, avšak tyto mají díky celkové síle skupiny možnost dalšího šíření. Toto šíření neprobíhá pro regionální pivovary běžnou formou horizontálního šíření „od vesnice k vesnici“, nýbrž výběrem vhodných podniků, který není příliš omezován geografickými bariérami. Skupina může využívat regionálního patriotismu pro prosazování značky Rychtář ve vesnických podnicích a podnicích kategorie 3, nabídkou značek ze svých dalších pivovarů může uspokojit poptávku po větší diverzitě zejména v městských restauracích. V kutnohorském okrese tak ve sledovaném období výrazně rostl jak počet zastoupení Rychtáře (ze 4 na 9), tak i ostatních značek skupiny (z 1 na 8). Tento model kombinace výhod regionálních pivovarů a celostátních pivovarských skupin může být potenciálně velmi úspěšný. Svědčí o tom například významný nárůst produkce v roce 2010, v němž všechny ostatní české pivovarské skupiny výrazně ztrácely. Působení skupiny na českém trhu je však zatím příliš krátké, aby z něj bylo možno vyvozovat obecné závěry.

6, *Bernard Humpolec*. Tento pivovar je specifický tím, že navzdory své tradičně regionální povaze zvolil v posledních letech strategii nadregionálního až celostátního působení a jako jediný z českých regionálních pivovarů je s tímto pojetím úspěšný (úspěchy dalších českých středních pivovarů spočívají zejména v rozšiřování stávajícího regionu působnosti). Tato strategie je pro většinu regionálních pivovarů finančně nerealizovatelná, avšak v případě silného kapitálového zázemí může být úspěšná.

Z prostorového hlediska tak rozmístění odbytišť Bernarda kopíruje síťové uspořádání celostátně působících skupin s výjimkou Plzeňského Prazdroje a nejvíce připomíná Budějovický Budvar. Zastoupení Bernarda je velmi výrazně koncentrováno do Kutné Hory a Čáslavi a k rychlostní silnici 38 (viz Příloha 11). Jeho geograficky přirozenější odbytiště na jihu okresu je podstatně méně významné a v jiných místech se nevyskytuje prakticky vůbec.

Pivovar je velmi úspěšný v získávání atraktivních podniků, avšak zároveň je charakteristický velkou variabilitou z hlediska úspěchu značky v dané restauraci. Ve sledovaném období se změnil celkový počet zastoupení značky z 19 na 20, avšak za těmito čísly stojí úspěšné získání pěti nových odbytišť a zároveň ztráta čtyř dosavadních.

Pivovar se obdobně jako skupina K Brewery snaží spojit výhody regionality s výhodami makroregionální působnosti. Vzhledem k tomu, že ovšem stále působí jako samostatný pivovar, je to z hlediska distribuce velmi náročná činnost. K úspěchu pivovaru dopomáhá kvalitní a celostátně působící marketing, i například výrazná osobnost a politická angažovanost jeho majitele. Pivovar dosáhl stavu, kdy má v podstatě již celostátní působnost, byť v minimální intenzitě. Jako jediný český středně velký pivovar má zastoupení ve většině měst napříč celou republikou, byť se obvykle v daném městě jedná o jedno či dvě zastoupení (zdrojem tohoto tvrzení je autorovo vlastní pozorování).

Zahraniční pivovary

Zahraniční značky mohou na český trh pronikat buď v rámci NNS, nebo jako samostatné pivovary. V prvním případě se jedná zejména o značku Zlatý Bažant v rámci skupiny Heineken, která v kutnohorském okrese získala relativně velmi silnou pozici (9 zastoupení). Vyskytuje se ve městech, ale i na vesnicích, což je pro zahraniční značky velmi netypické, většinou jako náhrada Dačického. Ostatní zahraniční značky v rámci NNS tvoří převážně značky skupiny AB-InBev, distribuované do Česka přes pivovary Staropramen. Jedná se o značky Stella Artois, Leffe a Hoegaarden. Obdobně se snaží i Heineken o průnik své hlavní značky na český trh, avšak v okrese Kutná Hora, patrně i v souvislosti s uzavřením kutnohorského pivovaru a negativní reakcí veřejnosti na něj, není tato strategie úspěšná a značka zde má jen jedno zastoupení. Jistých úspěchů však značka Heineken dosahuje například v restauracích v Praze a na Brněnsku (autorovo vlastní pozorování).

Ostatní zahraniční pivovary pronikají na český trh v souvislosti s rostoucím zájmem o netradiční a speciální typy piv. Tento zájem je typický pro nejbohatší vrstvy společnosti a tak se tyto značky v okrese vyskytují pouze v Kutné Hoře a Čáslavi. V každém z těchto měst se nachází jeden podnik specializující se na britská a irská piva.

Možnosti průniku zahraničních značek na český pivní trh jsou vzhledem ke kvalitě českého piva a konzervativismu obyvatel velmi omezené, avšak tyto značky si přesto zejména v městském prostředí získaly jistý nezanedbatelný význam.

3.3.4. Regionalizace okresu podle struktury nabídky pivních značek

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že jednotlivé části okresu Kutná Hora se mohou z hlediska nabídky různých pivních značek výrazně lišit. Tato variabilita existuje pod

Jedná se o nejizolovanější a nejperifernější region v celém okrese. Od okolí jej oddělují především fyzickogeografické bariéry – strmý skalnatý svah sázavského údolí na jihu a západě, a hřbet sázavsko-labského rozvodí na severu. Dojem izolace umocňuje takřka souvislý prstenec lesů obklopující region. Dobře dopravně dostupným městem jsou pouze Uhlířské Janovice, kam obce také spádují z hlediska pracovní dojížděky. Region je značně zvlněný a tvoří jej zhruba dvě desítky miniaturních základních sídelních jednotek sdružených do čtyř obcí a působících opuštěným dojmem. Obyvatelstvo tvoří převážně lidé důchodového věku.

Tabulka 16: Zastoupení pivních značek v regionu „Západ“

Region 1	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	5
Ferdinand	2
Bernard	2
Kácov	1
Staropramen	1
Podniků celkem	9

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 1: Podveky



Zdroj: www.podveky.cz

Periferialita regionu se z hlediska nabídky pivních značek projevuje v malém počtu podniků a s výjimkou Plzeňského Prazdroje faktickým nezájmem pivovarů a jejich získání. V regionu se nachází jediný podnik typu V2, dále jeden typu V4 a ostatních 7 náleží typu V3. Současné uspořádání se utvořilo v 90. letech v souvislosti s úpadkem pivovaru Benešov a je velmi stabilní.

Region 2 – Posázaví (*Kácov, Soběšín, Ledečko, Rataje nad Sázavou*):

Hlavní regionální značkou je Kácov, který za skupinou Plzeňský Prazdroj celkově příliš nezaostává, zejména díky své dominanci v Kácově samém. Zastoupení zde mají všechny další skupiny s celostátní působností – Staropramen, Heineken, Budvar i K Brewery, mimo ně ještě tradiční značka Ferdinand (viz Tabulka 17).

Region je jednou z hlavních oblastí cestovního ruchu v okrese díky velké vodácké oblibě posázavské oblasti. Je tvořen čtyřmi navzájem velmi izolovanými obcemi – jejich přímé spojení je možné pouze po železnici nebo po vodě, silniční spojení je realizovatelné pouze dlouhými objížděkami přes území obcí předchozího regionu nad údolím Sázavy.

Z hlediska pracovní dojížděky spadáje Kácov na Zruč nad Sázavou a ostatní obce na město Sázavu v okrese Benešov. Přestože cestovní ruch v regionu je pouze sezónní, obce působí prosperujícím dojmem. V každé obci se nachází řada restaurací, jež se přes vzájemnou konkurenci jsou schopny uživit a v převážné většině se jedná o restaurace typu V2.

Tabulka 17: Zastoupení pivních značek v regionu „Posázaví“

Region 2	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	9
Kácov	6
Staropramen	2
Budvar	2
K Brewery	2
Ferdinand	1
Heineken	1
Počet podniků	14

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 2: Posázaví



Zdroj: <http://www.chytej.cz/clanky/823>

Atraktivita regionu pro pivovary je patrná ze snahy všech velkých hráčů na českém trhu mít zde zastoupení, neboť každé zastoupení zde je potenciálně velmi výnosné. To snižuje možnosti regionálních značek jim konkurovat s výjimkou specifického případu obce Kácov. Současné uspořádání se sice poměrně značně mění, avšak zejména díky konkurenčnímu boji velkých značek navzájem. Konkurenční výhodu mají velké značky i díky skladbě zákazníků, z nichž tvoří většinu cestovatelé, kteří celkově vzato inklinují spíše ke známým značkám (blíže viz následující kapitola).

Region 3 – Jih (*Zruč nad Sázavou, Chabeřice, Řendějov, Horka II, Vlastějovice, Pertoltice, Bohdaneč, Třebětín*):

Tento region tvoří výjimku z výše zmíněného pravidla, že oblasti působnosti regionálních pivovarů se vzájemně příliš nepřekrývají. Kromě dominantního Plzeňského Prazdroje tu působí hned 7 dalších pivovarů s navzájem obdobně silným zastoupením, jejichž působnost není dost dobře možné prostorově oddělit. Ve Zruč nad Sázavou je překvapivě silný Ferdinand a zastoupení zde mají také Kácov a Rebel. V obcích Horka II a Vlastějovice se prolíná působení Bernarda a Rebela, v obci Bohdaneč Rebela a Kácova. Žádné dvě z těchto značek se nikdy vyskytují v jednom podniku naráz. Z celostátních značek je významný Staropramen ve Zruč nad Sázavou a Chabeřicích, Heineken v Chabeřicích, Bohdanči a

Třebětíně a Budvar ve Zruči nad Sázavou. Pouze značka Dačický a značky skupiny K Brewery v regionu nemají zastoupení (viz Tabulka 18).

Tento region se nachází částečně v údolí Sázavy a částečně v oblastech nad ním. Říční údolí již ovšem není tak sevřené jako v případě předešlého regionu. Turisticky atraktivní a periferní oblasti nejsou proto v rámci tohoto regionu tak příkře odděleny jako v případě regionů 1 a 2. Na atraktivní Zruč nad Sázavou navazují periferní Chabeřice a Řendějov, vodácké Vlastějovice a Horka II mají zcela jiný ráz než blízké Pertoltice, jejichž dojem zchátralosti a opuštěnosti kontrastuje s Bohdančí a Třebětínem, které leží ještě dále od Sázavy, avšak na silnici II. třídy č. 339. Obdobné kontrasty jsou přirozeně patrné i z hlediska socio-ekonomických charakteristik těchto obcí. Region dále dělí hranice podle pracovní dojížděky – obce v blízkosti Sázavy spádují na Zruč nad Sázavou, Bohdaneč a Třebětín na Kutnou Horu. Nesourodost až roztržštěnost regionu a prolínání se různých vlivů v něm je tak patrná i z ostatních charakteristik a do značné míry tím lze vysvětlit roztržštěnost z hlediska pивní nabídky.

Tři čtvrtiny restaurací regionu leží turisticky atraktivní oblasti Zruče nad Sázavou a obcí bezprostředně u Sázavy. Důsledkem této atraktivity je jednoznačná dominance značek Plzeňského Prazdroje v regionu. Zatímco v předešlém regionu získal většinu zbylého místa na trhu Kácov, v tomto případě o něj svádí ostatní regionální i celostátní značky tvrdý a vyrovnaný konkurenční boj. Oblast navazuje na stávající regiony působnosti Bernarda, Rebela i Kácova a Ferdinand těžší ze své tradice ve Zruči nad Sázavou. Pro celostátní pivovary je region poměrně dobře dopravně dostupný kvůli blízkosti dálnice D1.

Díky poměrně velké vzdálenosti zde Dačický neměl příliš silnou tradici a po přesunu výroby byl rychle nahrazen jinými značkami. Takto vypjatý konkurenční boj o pozici druhé nejvýznamnější značky v regionu způsobil, že se pivovary z prostorového hlediska přestaly chovat „logicky“. V Chabeřicích-Holšicích je například polorozpadlá stavba, která má nově na čepu Krušovice, přičemž Heineken se přirozeně zaměřuje na jiné typy podniků. V Horce II má Bernard nově zastoupení jednak ve zcela nerentabilní Zámecké restauraci, která se potýká s problémy s rekonstrukcí, jednak v na první pohled velmi dobře prosperujícím Penzionu ve Mlýně v obecní části Buda. V Bohdanči dochází k divokým změnám nabízených značek – ze Staropramenu a Dačického na Rebelu v jednom podniku a z Gambrinusu a Bernarda na Kácov a Budvar.

Pivovary zde nerespektují své jinde platné strategie, zabírají restaurace daleko od svých hlavních distribučních sítí, značky se v jedné restauraci často střídají, vypjatá

konkurence vede k množství chybných a ukvapených rozhodnutí. Vzhledem ke zostřujícímu se konkurenčnímu boji na českém pivním trhu v důsledku poklesu poptávky po pivu v době ekonomické krize lze očekávat, že míst s takto chaotickou pivní nabídkou bude v budoucnosti přibývat. Náznaky této nervozity lze spatřovat ve vzájemném přetahování si sládků a soudních sporech mezi velkými pivovarskými skupinami (viz www.pivovary.info).

Tabulka 18: Zastoupení pivních značek v regionu „Jih“

Region 3	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	22
Staropramen	4
Heineken	4
Rebel	4
Budvar	3
Ferdinand	3
Bernard	3
Kácov	2
Počet podniků	36

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 3: Zruč nad Sázavou



Zdroj: vlastní foto

Region 4 – Severozápad (*Uhlířské Janovice, Úžice, Staňkovice, Vavřinec, Rašovice, Sudějov, Onomyšl, Nepoměřice*):

V tomto regionu dosud nemá Dačický mezi regionálními značkami konkurenci a i vůči Plzeňskému Prazdroji je jeho pozice velmi silná. Z ostatních značek je zde výrazně úspěšný Staropramen. Platí, že ve městě Uhlířské Janovice dominují Plzeňský Prazdroj a Staropramen, vyskytující se překvapivě většinou v restauracích společně, zatímco na venkově dominuje Dačický.

Tento region je možné nazvat periferním s výjimkou centra v Uhlířských Janovicích. Je to oblast v rámci okresu nejvzdálenější od administrativního centra Kutné Hory, obdobně jako region 1 je oddělen strmým útesem od turisticky atraktivního Posázaví, avšak na rozdíl od něj je rovinnatější a tudíž je intenzivně využíván zemědělsky. Obyvatelstvo tvoří především starousedlíci ve středním až důchodovém věku. Kontrast mezi městem a venkovem je zde patrný i na převládajících typech restaurací – na venkově dominuje typ V3, zatímco v Uhlířských Janovicích se typ M3 takřka nevyskytuje a většinu tvoří podniky typu M1 a M2. Díky rovinnatému terénu je oblast poměrně dobře dostupná, byť rychlostní silnice přímo jejím územím neprochází.

Spolu s regionem 1 je Severozápad oblastí, která po převedení výroby Dačického z Kutné Hory prodělala nejméně změn z hlediska pivní nabídky. Jediným významným

trendem je ve sledovaném období nárůst Staropramenu a mírný pokles Dačického. Při detailním pohledu je ovšem patrné, že Staropramen v této době nepřebíral místo na trhu Dačickému, ale regionálním značkám vzdálených pivovarů, jako např. Holba nebo Rebel. Svůj potenciál dobré dostupnosti tohoto regionu z hlediska distribuce Staropramen využil již v době před zánikem kutnohorského pivovaru. Po této události svůj vliv zvýšil spíše nepřímou, jakožto „kompromisní“ značka pro vesnické podniky experimentující s různými netradičními značkami po opuštění Dačického.

Heineken zde přes velkou popularitu Dačického neměl úspěch s prosazováním svých dalších značek. Tato popularita sice na jednu stranu umožňuje skupině přístup do více podniků, avšak zároveň způsobuje větší citlivost konzumentů na osud pivovaru v Kutné Hoře, což může v mnoha podnicích, obvykle typu V3, pro skupinu znamenat faktickou nedostupnost těchto podniků pro její hlavní značky. Skupina v tomto periferním prostředí je tedy, v rozporu se svou strategií, nucena soustředit se na značku Dačický a její udržení ve stávajících podnicích a „nedráždit“ zákazníky jinými značkami ze svého portfolia. V této souvislosti je příznačné, že šest ze sedmi průniků některé z hlavních značek Heinekenu jakožto přítoč Dačického po přesunu jeho produkce proběhlo v obcích u hranice okresu, kde neměl Dačický významnou tradici (Chabeřice, Třebětín, Rataje nad Sázavou, Staňkovice, Záboří nad Labem a Kobylnice) a pouze jednou v „baště“ Dačického, Kutné Hoře.

Tabulka 19: Zastoupení pivních značek v regionu „Severozápad“

Region 4	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	10
Dačický	8
Staropramen	7
Heineken	2
Budvar	2
K Brewery	1
Kácov	1
Počet podniků	17

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 4: Úžice – Chrástná



Zdroj: <http://www.obecuzice.cz/images/01mapy/>

Region 5 – Střed (*Miskovice, Vidice, Suchdol, Malešov, Chlístovice, Černíny, Opatovice I, Úmonín, Zbraslavice, Slavošov, Červené Janovice, Paběnice, Petrovice I*):

Hlavní regionální značkou střední části okresu je v současnosti Kácov, jenž na této pozici po uzavření kutnohorského pivovaru vystřídal Dačického. Počet zastoupení Kácova je dokonce jen o jedno menší než Plzeňského Prazdroje. Silnou pozici si nadále zachovává Dačický,

přestože zde přišel o více než polovinu zastoupení. Přítomen je dále Staropramen, Heineken i K Brewery a ze samostatných pivovarů Rebel (viz Tabulka 20).

Region lze rozdělit na jižní kopcovitou a lesnatou část a severní část, která je rovinatá a zemědělsky využívaná. Jižní hranice velmi dobře odpovídá hranici sázavsko-labského rozvodí, jihovýchodní zas kopíruje hranici kutnohorského a čáslavského pracovního regionu. Na severovýchodě přiléhá region k městu Kutná Hora. Zbytek hranice netvoří žádné bariéry a případné další šíření pivovaru Kácov lze proto očekávat především v západním směru. Region je vzhledem ke své rozsáhlosti značně heterogenní, z pohledu míry celkové rozvinutosti jej lze v rámci okresu hodnotit jako průměrný. Za jakési centrum lze považovat Zbraslavice, které jsou však příliš malé na to, aby měli pro region významnější tmelící význam. Z hlediska pracovní dojížděky tak celý region s výjimkou Slavošova spadá na Kutnou Horu. Atraktivita regionu pro cestovní ruch není velká, avšak přítomnost železnice, koupališť a ubytovacích zařízení od kempů po hotely, mu jistý potenciál dávají.

Vzestup Kácova v regionu nemá u žádné jiné značky ve kterékoliv části okresu obdoby. V sedmi případech z dvanácti se jednalo o přímé nahrazení Dačického v reakci na přesun jeho výroby. Dačický tak zde postupně ztrácí část regionu, kde jednoznačně měl dlouholetou tradici, zatímco Kácov, soudě podle tohoto regionu, má potenciál stát se nástupcem Dačického v roli hlavního regionálního piva celého okresu. Je otázkou, zda toto „předání žezla“ ve střední části okresu je následkem slabší spjatosti místních se značkou Dačický (například v důsledku poněkud větší vzdálenosti většiny regionu od Kutné Hory), nebo spíše širší strategií skupiny Heineken, pro niž má tato část okresu okrajový význam (v důsledku odlehlosti od její hlavní distribuční sítě) a nevyvíjí dostatečnou snahu, aby si zde svá zastoupení udržela. Pravděpodobnější je druhá varianta, neboť percepce značky Dačický je u místních velmi podobná, jako například v severozápadním regionu. Proto lze očekávat rozdíly ve výhodnosti nabídek, které v obou regionech nabízí dealeri Heinekenu a ostatních značek.

Další otázkou je, jak daleko může vzestup Kácova postupovat. Teoreticky mu žádné fyzické ani socio-ekonomické bariéry nebrání v šíření západním směrem do regionů 1 a 4, brzdícími faktory jsou však zavedenost velkých značek v těchto regionech, omezená výrobní kapacita pivovaru a rostoucí dopravní náklady s rostoucí vzdáleností odbytišť. Otázka vývoje v tomto směru je tak v současnosti obtížně předpověditelná.

Tabulka 20: Zastoupení pivních značek v regionu „Střed“

Region 5	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	13
Kácov	12
Dačický	9
Staropramen	4
Heineken	3
K Brewery	2
Rebel	1
Počet podniků	30

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 5: Zbraslavice



Zdroj: <http://www.zbraslavice.eu/galerie/v441.jpg>

Region 6 – Jihovýchod (*Dobrovítov, Zbýšov, Šebestěnice, Vlkaneč, Tupadly, Žleby, Vrdy, Vinaře, Semtěš, Vlačice, Schořov, Adamov*):

V tomto regionu se z regionálních pivovarů nejvíce prosazuje havlíčkobrodský Rebel. Má zde stejný počet zastoupení jako Plzeňský Prazdroj a tato oblast je tak jedinou, kde se regionální značka dokázala značkám Plzeňského Prazdroje zcela vyrovnat. Z dalších značek se zde částečně prosazují Staropramen, Dačický, Heineken, Budvar, K Brewery a Bernard (viz Tabulka 21).

Jižní část regionu tvoří kopcovité předhůří Českomoravské vrchoviny, část ležící východně od Čáslavi tvoří úrodná rovina v blízkosti řeky Doubravy, ze severovýchodu ohraničená výběžkem masivu Železných hor. Charakter regionu je venkovský avšak nikoliv periferní, zejména díky blízkosti rychlostních silnic a silného centra Čáslavi, na něž celý region z hlediska pracovní dojížděky spádne. Region sám o sobě není pro cestovní ruch příliš atraktivní, avšak má význam jako zastávka na cestě do blízkých velmi atraktivních oblastí Železných Hor či Kutné Hory.

Z prostorového hlediska se jedná o dosti nespojitý region. Tvoří jej několik výběžků souvislého regionu působnosti Rebelu, které přesahují z okresu Havlíčkův Brod do okresu Kutná Hora. Mezery mezi těmito výběžky odpovídají rychlostním silnicím 38 a 17, u nichž se podniky z hlediska pивní nabídky chovají naprosto odlišně. Rebel již v této vzdálenosti od místa výroby piva většinou nemá sílu na zisk a udržení atraktivních restaurací v blízkosti těchto silnic, ovšem ve stejně vzdálených venkovských oblastech tuto sílu dosud má. Impulsem umožňujícím rozšíření Rebelu do regionu, kde neměl dlouhodobou tradici byly problémy konkurence. Do oblasti mezi Dobrovítovem a Vlkanečem se rozšířil v souvislosti se zánikem pivovaru Golčův Jeníkov, do oblasti Žleb a Vrd díky uzavření kutnohorského pivovaru.

Tabulka 21: Zastoupení pivních značek v regionu „Jihovýchod“

Region 6	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	12
Rebel	12
Staropramen	3
Dačický	3
Heineken	2
Budvar	1
K Brewery	1
Bernard	1
Počet podniků	25

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 6: Zbýšov



Zdroj: <http://banikzbys.webnode.cz/>

Region 7 – Čáslavsko (*Čáslav, Záboří nad Labem, Svatý Mikuláš, Kobylnice, Horušice, Horka I, Rohozec, Chotusice, Žehušice, Bílé Podolí, Brambory, Starkoč, Drobovice, Potěhy, Horky, Bratčice, Hostovlice, Okřesaneč*):

Čáslavsko je jedním z regionů naprosté dominance skupiny Plzeňský Prazdroj. Z regionálních pivovarů se zde nejvíce prosazuje Bernard a Dačický, poměrně výrazně také Kácov a zastoupení zde má i Rebel a skupina K Brewery. Heineken je zde výrazně úspěšnější než Staropramen (viz Tabulka 22).

Region tvoří dominantní centrum Čáslav a řada blízkých vesnic. Až na výjimky působí velmi prosperujícím a rozvinutým dojmem, zejména díky vynikající dopravní propojenosti s okolím – rychlostní silnice 2, 17 a 38 nebo silnice II. třídy 338 jsou v těsné blízkosti takřka všech obcí regionu a prochází jím také důležitý železniční koridor 230 na ose Kolín – Havlíčkův Brod. Venkovské oblasti regionu jsou nejrozvinutější z celého okresu. Terén je rovinný a intenzivně zemědělsky využíváný. Přes všechny tyto charakteristiky není region příliš turisticky atraktivní, Čáslav je značně zastíněna Kutnou Horou a venkovské oblasti působí jednotvárným a nudným dojmem a navíc trpí hlukem z automobilové dopravy. Tato oblast je díky absenci fyzickogeografických bariér jakousi křižovatkou nadokresního významu a branou celého kutnohorska do Čech.

Z výše uvedeného je zřejmé, že region je velmi atraktivní pro pivovary. Kupní síla místních obyvatel je v rámci okresu nadprůměrná a zdejší restaurace, převážně v blízkosti hlavních silnic, jsou atraktivní i pro lidi na cestách, byť převážně jen za účelem krátké návštěvy. Zároveň tudy procházejí hlavní distribuční sítě pivovarů s celostátní působností. Není proto překvapivé, že tento region má vůbec největší podíl zastoupení celostátně dostupných značek v rámci pivní nabídky (v 10 z 18 obcí regionu jsou v podnicích k dispozici výhradně tyto značky). I pro regionální značku Bernard, kterou lze v řadě ohledů

považovat za celostátně působící pivovar, je tento region nejvýznamnějším odbytištěm v rámci okresu.

Tabulka 22: Zastoupení pivních značek v regionu „Čáslavsko“

Region 7	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	37
Heineken	9
Bernard	8
Dačický	8
Staropramen	5
Budvar	5
Kácov	4
Rebel	1
K Brewery	1
Počet podniků	58

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 7: Čáslav



Zdroj: vlastní foto

Specifický je příklad značky Dačický, která zde celkově výrazně oslabila, zejména v Čáslavi, avšak v oblastech na jihovýchodě okresu, v blízkosti rychlostní silnice 38 zůstal počet jejích zastoupení prakticky nezměněn, přestože spjatost Dačického s touto oblastí je spíše malá. Tato oblast je totiž zároveň místem úspěšného rozšíření hlavních značek skupiny Heineken, pro kterou tak není nákladné zásobovat i periferní podniky v přilehlých vesnicích, pokud neleží daleko od těch atraktivních u hlavní silnice. Zatímco tak dříve pomáhala značka Dačický k uchycení se ostatních značek skupiny, nyní v tomto případě pomáhají tyto velké značky Dačickému k udržení se zde.

Region 8 – Kutnohorsko (*Kutná Hora, Hlízov, Nové Dvory, Církvice, Křesetice, Třebešice, Močovice, Kluky, Souňov, Vodranty, Žáky*):

Silná pozice Dačického je v tomto regionu přirozená, stejně jako dominantní pozice Plzeňského Prazdroje zejména v okresním městě. Výrazné zastoupení zde mají všechny pivovary s nadregionální sítíovou působností – Heineken, Staropramen, Budvar a Bernard – a počet těchto zastoupení zhruba odpovídá i jejich reálné síle na tomto trhu. Ze samostatných regionálních pivovarů se zde částečně prosazuje pouze Kácov a Rebel.

Kutná Hora je centrem celého okresu a z hlediska turistického ruchu místem celostátního významu. Zbytek regionu je tak přes blízkost okresního města poměrně periferní oblastí, zejména proto, že Kutná Hora z ní „odsává“ perspektivní obyvatelstvo silněji, než ze vzdálenějších oblastí okresu. Zázemí Kutné Hory tudíž působí velmi opuštěně, případně se zde koncentrují chudí či nepřízřívobiví občané. Dopravní dostupnost

je přirozeně velmi dobrá, křižují se zde rychlostní silnice 2 a 38, regionem prochází železniční koridor 230 a jeden z největších českých železničních uzlů se nachází v nedalekém Kolíně. Samotná Kutná Hora je rozsáhlým urbanizovaným prostorem, takřka bez strukturálně postižených industriálních oblastí (s výjimkou čtvrti Vrchlice), jejím okolím je rovinatá zemědělská oblast s dominantním vrchem Kaňkem a zařízlým údolím říčky Vrchlice s kaskádami a starými mlýny. To jsou zároveň po Kutné Hoře dvě sekundárně turisticky atraktivní místa.

Nabídka piv v Kutné Hoře reflektuje její velikost, atraktivitu a význam, a tak zde probíhá tuhý konkurenční boj, avšak pouze mezi hlavními hráči na trhu, zatímco zastoupení regionálních pivovarů je minimální. Dokud se značka Dačický vařila v Kutné Hoře, byla v regionu nejrozšířenější značkou a i přes její značný ústup je zejména v samotné Kutné Hoře nadále velmi silná. Je přirozené, že spjatost lidí se značkou je největší přímo v místě její výroby. Dačický je dosud nejrozšířenější značkou v podnicích typu 3, avšak v podnicích typu 1 a 2 se z rovnocenného konkurenta Plzeňského Prazdroje stal spíše značkou se silou na úrovni Staropramenu a Budvaru. Současné rozložení sil na pivním trhu Kutnohorska zhruba odpovídá rozložení sil přítomných pivovarů v městském prostředí obecně, tudíž jej lze považovat za stabilní.

Tabulka 23: Zastoupení pivních značek v regionu „Kutnohorsko“

Region 8	Zastoupení
Plzeňský Prazdroj	58
Dačický	25
Heineken	13
Staropramen	11
Budvar	7
Bernard	6
K Brewery	3
Kácov	2
Rebel	1
Počet podniků	89

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 8: Kutná Hora



Zdroj: <http://www.kutna-hora.net/barbora.php>

3.3.4.2. Determinanty struktury pivní nabídky regionů

Z předešlého textu je patrné, že složení pivní nabídky se může výrazně lišit i mezi velmi blízkými a v mnoha ohledech podobnými regiony. Tato kapitola má za cíl shrnout a zhodnotit hlavní determinanty určující strukturu pivní nabídky a relativní sílu regionálních a

celostátních značek. Je samozřejmé, že nezanedbatelnou roli hraje vždy náhoda, či nepředvídatelné rozhodnutí jednotlivce, avšak terénní výzkum odhalil řadu opakujících se jevů. Ty souvisí zejména s následujícími pěti faktory:

1, Míra urbanizace. Rozdíly v zastoupení celostátních a regionálních značek mezi městy a venkovem jsou výrazné. Poměr mezi nimi je 136:50 ve městech a 125:95 na venkově. Tyto poměry se v různých částech okresu mohou značně lišit v závislosti na jiných faktorech, avšak slabší zastoupení regionálních značek ve městech je platné obecně. To je dáno jednak podstatou města jakožto místa koncentrace funkcí (a tudíž i restauračních podniků). Z hlediska distribuce piva je velmi výhodné obsluhovat mnoho podniků na malé ploše a proto je město pro pivovary obecně atraktivnější než vesnice a přirozeně se více prosazují větší a silnější pivovary.

Důležitý je i aspekt poptávky, obyvatelé měst obecně zřetelně upřednostňují velké a známé značky a aktivně je vyhledávají, což regionálním pivovarům ještě více stěžuje možnost se zde výrazně prosadit. Na venkově je to s preferencemi spotřebitelů obvykle opačně, což je dáno rozdíly v životním stylu obyvatel měst a venkova. Obyvatelé měst více cestují a poznávají jiné značky piva (to vede k vyšší poptávce po netradičních a speciálních pivech ve městech), mají vyšší technologickou vybavenost (jsou tudíž přístupnější reklamě) a častěji vnímají pití piva jako vedlejší doplněk jiné aktivity, což je příklad music barů nebo heren. I klasická restaurace má ve městě obecně více možností rozptýlení zákazníků než na vesnici (hudba, televize, stolní fotbal apod.) a aspekt setkávání se, hovoru a pití piva je tímto upozaděn. Z toho plyne relativně menší význam značky nabízeného piva pro výběr podniku obyvateli měst. Obyvatelé vesnic jsou naproti tomu méně mobilní a tudíž více spjatí se svým regionem a tradičními značkami piv v něm. Vesnické restaurace mají mnohem stálejší klientelu, která může více tlačit na majitele podniku, aby točil pivo podle jejich požadavků.

2, Socio-ekonomické charakteristiky obyvatelstva. Důležitým aspektem je věk, přičemž obecně platí, že mladší obyvatelé více preferují celostátní značky a starší spíše regionální. Pro mladé obvykle platí, že je pro ně pití piva pouze doplňkem jiné činnosti, mají vyšší technologickou vybavenost a reklama je cílená především na ně. U starších obyvatel pak hraje důležitou roli zvyk a z něj plynoucí neochota měnit značku piva (tato tvrzení dokládají například některé výroky v kapitolách 3.3.1.2. a 3.3.1.3.).

Vliv má rovněž ekonomický status obyvatel, ovšem nikoliv na volbu mezi regionální a celostátní značkou, nýbrž na roli ceny při volbě piva. Bohatší lidé kupují prémiové, speciální nebo zahraniční značky (tento předpoklad potvrzuje dominance těchto značek

v dražších restauracích typu 1 a 5). Chudší lidé častěji dávají přednost lahvovému pivu a často je důraz na cenu tak silný, že umožňuje i nekvalitním levným pivům prosazení se na trhu. V obou případech je však vedlejší, zda pivo vyrobil regionální nebo celostátně působící pivovar. Nejbohatší, stejně jako nejchudší vrstvy jsou velmi přístupné zahraničním pivům, byť z odlišných důvodů, zatímco střední vrstvy v drtivé většině pijí v Česku vyrobená piva.

3, *Cestovní ruch*. V turisticky atraktivních oblastech jsou celostátní značky mnohem úspěšnější než regionální. Podle Stanleyho Ploga se turisté dělí na psychocentriky a alocentriky. První preferují spíše masový cestovní ruch, známé a vyzkoušené věci a cestování s cestovními kanceláři (většina turistů), zatímco druzí preferují dobrodružství, neznámé destinace a cestování „na vlastní pěst“ (Plog 1974). Je přirozené, že většinu návštěvníků turisticky atraktivních oblastí tvoří psychocentriky, což vysvětluje větší popularitu známých celostátně působících pivních značek v těchto regionech. Regionální pivovar se může prosadit, jako je tomu v případě Kácova, v oblastech přitahujících návštěvníky preferující dobrodružnější formy cestování, tedy spíše alocentriky, kde může být ochutnání neznámého piva pro návštěvníky také do jisté míry „dobrodružným“ zážitkem. Značka Dačický sice v Kutné Hoře měla vždy významnou pozici, ale primárně u místních obyvatel a jen okrajově u turistů.

4, *Dopravní infrastruktura*. Dopravní infrastruktura má zásadní vliv na rozmístění zastoupení pivovarů s nadregionální sítíovou působností. Jejich piva jsou distribuována logicky po hlavních silničních tazích spojujících města, která jsou jejich primárním cílem. Při hledání nových odbytišť se proto distributor ohlíží v první řadě na podniky nacházející se v blízkosti těchto hlavních silnic a v případě úspěchu pak prostorová struktura zastoupení pivovaru připomíná síť s uzlovými body ve městech.

Pro plošně působící pivovary je dopravní infrastruktura méně významná. V případě regionálního pivovaru, snažícího se o plošnou působnost ve svém regionu, může být kvalitní silniční síť dokonce paradoxně omezující, neboť v její blízkosti je silnější konkurence a pivovar se zde často nedokáže prosadit, případně o svá odbytiště přijde. To se v kutnohorském okrese týká zejména značky Rebel.

5, *Přítomnost bariér*. Jedním typem bariér mohou být hranice dojížděkových pracovních regionů (viz Hampl 2005). V rámci jednoho regionu, v němž dochází k častým interakcím lidí, se může značka ústním rozšiřováním ohlasů na ni snadno šířit, nebo naopak rychle mizet. Hranice mezi těmito regiony, přes něž dochází k minimu osobních kontaktů,

může naopak představovat pro pivovar významnou bariéru. Je tudíž například možné, že značka Dačický výrazně ztratila střední částí okresu, která spadá na Kutnou Horu a místní lidé tak měli s uzavřením pivovaru a demontáží jeho vybavení přímou, či ústně sdílenou zkušenost a jejich neochota pít „nového“ Dačického byla proto větší. Naproti tomu v severozápadní části okresu spadující na Uhlířské Janovice, lidé sice přesun výroby zaznamenali, ale absence přímé zkušenosti s ním zvyšovala jejich ochotu pít stejnou značku vyráběnou jinde. Obdobně se Kácov rychle šíří střední částí okresu díky své pověsti „nového piva kutnohorského regionu“ nejspíše formou ústně sdílených doporučení, zatímco k jeho průniku do regionů spadujících na Čáslav a Uhlířské Janovice prozatím nedošlo.

Druhým typem jsou fyzickogeografické bariéry. Ty mohou omezovat dopravní dostupnost regionu a odrazovat tak distributory piva nebo potenciální návštěvníky. Zároveň obvykle oddělují regiony jakési pospolitosti, v nichž se lidé často vzájemně znají a obvykle preferují podobné značky piv. Takovouto oblastí je v kutnohorském okrese zejména periferní jihozápadní region preferující značku Ferdinand, která se za hranicemi tohoto regionu takřka nevyskytuje. Fyzickogeografické bariéry rovněž brání tomu, aby prosperující Posázaví pozitivně ovlivňovalo i nad ním položené regiony. Bylo zmíněno již v předešlém textu, že bariérou šíření regionálního pivovaru může být i dopravní infrastruktura.

4. Závěry

Hypotéza, že pro pivovary je výhodné slučovat se do skupin platí pouze částečně. Úspěšné jsou zejména skupiny vzniklé až po roce 1990 a v jejich rámci jsou nejúspěšnější velké pivovary, které byly rentabilní i jako samostatné. Skupiny vzniklé transformací NP obvykle nebyly životaschopné. Ztrátové pivovary, které se vstupem do skupiny snažily odvrátit svůj zánik, pak byly v jejím rámci většinou stejně uzavřeny. Pro úspěch skupiny je důležitým předpokladem nadregionální až celostátní působnost. Prosperovat mohou jak skupiny s nadnárodním vlastníkem, tak i ryze české skupiny. Samostatně působícím pivovarům většinou dlouhodobě klesá produkce a řada z nich zanikla, existují však i příklady pivovarů, které svou produkci dokázaly významně zvýšit. Klíčové determinanty úspěchu či neúspěchu pivovaru jsou však buďto trvale působící a pivovarem nezměnitelné (geografická poloha, blízkost dominantního pivovaru apod.), nebo mají náhodnou a nepředvídatelnou povahu (úmysly investora, uvolňování tržních segmentů v důsledku zániku jiných pivovarů apod.).

Propojování českého pivního trhu se zahraničím je pro české pivovary celkově pozitivním jevem, růst exportu ve sledovaném období je velmi výrazný. Profitují z toho téměř všechny pivovary, nezávisle na své velikosti či charakteru vlastníka. V poslední době výrazně rostoucí import levného piva do Česka zdejší pivovary částečně ohrožuje, avšak zároveň je nutí ke zlepšování kvality své produkce a opouštění strategie důrazu na cenu.

Podíl nadnárodních společností na českém pivním trhu je podprůměrný ve srovnání s ostatními zeměmi bývalého východního bloku a zároveň nadprůměrný ve srovnání s dalšími zeměmi s pivovarskou tradicí. Mezní hranice možného podílu nadnárodních společností na trhu podle všeho existuje. Podíl nadnárodních společností se sice v celém sledovaném období trvale mírně zvyšoval až na současných zhruba 75 %, ale jediným pivovarem, který se dosud nestal součástí některé z nadnárodních skupin, přestože je pro ně atraktivní, je v současnosti Budějovický Budvar s přibližně 5% podílem na trhu. Celkový podíl velkých pivovarů na českém pivním trhu rychle rostl v 90. letech, od roku 2000 se však již stabilně pohybuje na hodnotách kolem 80 %. Zbýlých 20 % představuje tržní podíl, který si v současnosti již modernizované a stabilizované regionální pivovary podle všeho dokáží dlouhodobě udržovat. Výrazné úspěchy skupiny regionálních pivovarů K Brewery, pivovarů Svijany a Bernard, a množství vznikajících minipivovarů naznačují, že podíl regionálních pivovarů na trhu by mohl v budoucnosti i mírně růst.

Je otázkou, zda konec pivovaru Dačický byl nevyhnutelný. Je možné, že kdyby období prosperity českých pivovarů trvalo o několik let déle a skupina Heineken by mohla v rámci České republiky zkonsolidovat své aktivity bez tlaku na rychlá úsporná opatření, mohl by se stát kutnohorský pivovar jakýmsi spojovacím mostem mezi ostatními pivovary skupiny koncentrovanými v severních Čechách a na jižní Moravě. Ztráta vazby značka-místo je pro působení velkých pivovarských skupin charakteristická aniž by nutně musely uzavírat své pivovary a vaření jedné značky v různých pivovarech je dnes zcela běžné. Hypoteticky by se tak mohla Kutná Hora stát centrem produkce značek skupiny Heineken pro oblast východních Čech či Českomoravské vrchoviny a naopak objemem produkce výrazně expandovat.

Po přesunu výroby kutnohorského pivovaru zájem o značku Dačický skutečně výrazně poklesl, avšak Heineken ji dokázal jen ve velmi omezené míře nahradit svými dalšími značkami. Averze spotřebitelů vůči Heinekenu byla silnější než organizační a ekonomická výhodnost setrvání u stejného dodavatele pro majitele restaurací. Na uvolněný tržní segment pronikaly výrazně jak ostatní nadnárodní skupiny, tak i blízké regionální pivovary. Z pohledu zákazníků je hodnocení změn kvality výhradně neutrální nebo negativní. Většinový názor je, že kvalita značky se zhoršila, ale vyskytly se i názory, že zůstala stejná, ať již špatná nebo dobrá. Právě tato (u pivních značek přirozená) variabilita názorů na kvalitu značky v minulosti i současnosti, v spojení s naprostou absencí názoru, že došlo k jejímu zlepšení, zjevně dokládá existenci vazby značky s místem a lokálního patriotismu jakožto jedné z determinant hodnocení a výběru pivních značek.

Propad zájmu o značku Dačický po převedení její výroby v rámci skupiny Heineken byl výrazný a počet jejích zastoupení klesl zhruba na polovinu. Na uvolněný tržní segment pronikaly nejčastěji značky konkurenčních nadnárodních společností SAB Miller a StarBev, z hlediska indexu změny počtu zastoupení však byly nejúspěšnější regionální pivovary Kácov a Rebel a skupina K Brewery. Skupina Heineken sice dokázala v některých podnicích nahradit Dačického jinými svými značkami, ovšem většina podniků přešla ke konkurenčním značkám. Zvýšila se pestrost a vyváženost pivní nabídky, došlo rovněž významnému přesunu v rámci skupiny SAB Miller ze značky Gambrinus na značku Kozel, jakožto reakce skupiny na přesycenost českého trhu nejprodávanější značkou Gambrinus.

Celková převaha nadnárodních značek nad regionálními v okrese odpovídá celorepublikovému stavu. Tato převaha je mnohem výraznější ve městech než na venkově a

stejně tak v luxusních, exponovaných a speciálních podnicích (kategorie 1, 2 a 5) oproti periferním a soukromým podnikům (kategorie 3 a 4).

Z hlediska prostorové působnosti svých značek bylo odhaleno několik pravidelností, které mají návaznost na nadregionální či celostátní strategii pivovaru. U obdobně silných skupin Pivovarů Staropramen a Heinekenu ČR dochází k částečné parcelaci trhu, která odpovídá rozdílným polohám pivovarů, z nichž se jejich pivo do okresu dováží. Značky Bernard a Budvar orientují svou působnost velmi výrazně do měst a blízkosti hlavních silničních tahů a přestože objem piva, který v Česku prodávají, odpovídá regionálním pivovarům, jejich cílem je celostátní působnost. U tradiční regionální značky Dačický došlo v důsledku jejího sepětí se strategií NNS ke změně jejího prostorového chování, které se vyznačuje orientací na města a blízkost hlavních silnic. V ostatních méně atraktivních částech okresu přebírají její roli hlavní regionální značky Rebel nebo Kácov.

Bylo vymezeno 8 mikroregionů, které z hlediska struktury pivní nabídky splňovaly požadavek výrazné vnitřní homogenity a vnější heterogenity. Regionalizace okresu se výrazně proměnila v důsledku uzavření kutnohorského pivovaru, v současnosti lze považovat počet těchto regionů za stabilní, lze ovšem očekávat další posuny jejich hranic v souladu s trendy oslabování (Gambrinus, Dačický, Ferdinand) či posilování (Kozel, Staropramen, Rebel, Kácov) jednotlivých pivních značek v regionu. Hlavními determinantami utváření těchto mikroregionů jsou míra urbanizace, socio-ekonomické charakteristiky obyvatelstva, cestovní ruch, dopravní infrastruktura a přítomnost nějaké formy bariér.

Ve střetu nadnárodních a regionálních pivovarů v okrese Kutná Hora mají celkově navrch nadnárodní pivovary, avšak jejich pozici nelze považovat za dominantní. S růstem jejich vlivu rostou i síly, které tuto tendenci brzdí (odpor spotřebitelů, kvalita zbývajících konkurentů), naprosté ovládnutí trhu o velikosti okresu je pro nadnárodní pivovary v českém prostředí nereálné. Český pivní trh se v posledních letech z hlediska struktury nabídky pivních značek stabilizoval, dominance velkých značek je vyvažována zvyšující se pestrostí nabídky a počtem nově založených minipivovarů. Potvrzuje to obecné a často se vyskytující tendence glokalizace, kdy růst síly a vlivu nadnárodních společností podmiňuje aktivitu spotřebitelů a malých podniků směřující k diverzifikaci nabídky, důrazu na kvalitu, jedinečnost a spjatost s lokalitou nebo regionem.

5. Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- BENSON-ARMER, R., LEIBOWITZ, J., RAMACHANDRAN, D. (1999): *Global Beer: What's on Tap?* The McKinsey Quarterly, 1, č. 1, s. 111-121.
- COCKS, J., GOW, H.R. (2003): *Supplier Relationship Development in the Food Industry of Transition Economies: The Case of Interbrew*. Journal of Food Distribution Research, 34, č. 1, s. 63-68.
- CÍLEK, V. (2009): *Makom: Kniha míst*. Praha, Dokořán, 299 s.
- DICKEN, P. (2003): *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. New York, The Guilford Press, 632 s.
- ENBETH, O.J. (2006): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg börsennotierter Braukonzerne*. Disertační práce. Georg-August-Universität Göttingen, 378 s.
- FLACK, W. (1997): *American Microbreweries and Neolocalism: „Ale-ing“ for a Sense of Place*. Journal of Cultural Geography 16, č. 2, s. 37-53.
- FRIEDMANN, T. (2005): *The world is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York, Farrar, Straus and Giroux, 488 s.
- HÄGERSTRAND, T. (1967): *Innovation Diffusion as a Spatial Process*. University of Chicago, 339 s.
- HAMPL, M. (2005): *Geografická organizace společnosti v České republice: transformační procesy a jejich obecný kontext*. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 147 s.
- HENDL, J. (2008): *Kvalitativní výzkum*. Praha, Portál, 407 s.
- HERACLEOUS, L. (2001): *When Local Beat Global: The Chinese Beer Industry*. Business Strategy Review, 12, č. 3, s. 37-45.
- IRVINE, I.J., SIMS, W.A., ANASTASOPOULOS, A. (1990): *Interprovincial versus International Free Trade: The Brewing Industry*. Canadian Journal of Economics, 23, č. 2., s. 332-347.
- KARRENBROCK, J.D. (1990): *The Internationalization of the Beer Brewing Industry*. Report of the Federal Reserve Bank of St. Louis, November/December, s. 3-19.
- KRATOCHVÍLE, A. (2005): *Pivovarnictví českých zemí v proměnách 20. století*. Praha, Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 265 s.

- LEWIS, C., VICKERSTAFF, A. (2001): *Beer Branding in British and Czech Companies: A Comparative Study*. Marketing Intelligence & Planning, 19, č. 5, s. 341-350.
- LIKOVSKÝ, Z. (2008): *Pivovary Českých zemí 1948-1989*. Praha, Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 181 s.
- MARINOV, M.A.; MARINOVA, S.T. (2002): *Internalization of Interbrew in Eastern Europe*. Ashgate Publising, Aldershot, s. 204-232.
- MASSEY, D. (1984): *Spatial Divisions of Labour: Social Structures and the Geography of Production*. New York, Methuen, 339 s.
- MATERNA, K. (2009): *Evropské pivovarnictví*. Bakalářská práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 56 s.
- MILNE, S., TUFTS, S. (1993): *Industrial Restructuring and the Future of the Small Firm: the Case of Canadian Microbreweries*. Environment and Planning A, 25, č. 1, s. 847-861.
- O'BRIEN, R. (1992): *Global Financial Integration: the End of Geography*. London, Pinter Publisher, 120 s.
- PLOG, S. (1974): *Why Destinations Areas Rise and Fall in Popularity*. Connell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 14, č. 4, s. 55-58.
- PYŠNÝ, T., ŽUFAN, P. (2006): *Globalization Influences in Czech Brewing*. Agrární perspektivy XV. – Zahraniční obchod a globalizační procesy. Praha, ČZU v Praze, PEF, s. 571--575.
- SCHNELL, S.M., REESE, J.F. (2003): *Microbreweries as Tools of Local Identity*. Journal of Cultural Geography, 21, č. 1, s. 45-69.
- STANĚK, J. (1998): *Blahoslavený sládek*. Praha, Litomyšl, Paseka, 312 s.
- SUSA, Z. (2008): *Velká česká pivní kniha*. Středokluky, Zdeněk Susa, 236 s.
- TREMBLAY, V.J. (1985): *Strategic Groups and the Demand for Beer*. The Journal of Industrial Economies, 34, č. 2, s. 183-198.
- ULRICH, M. (2006): *Pivovarnictví v Česku s důrazem na transformační období*. Diplomová práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 109 s.
- ŽUFAN, P. (2006): *Key Driving Forces in Czech Brewing Industry*. Agricultural Economies, 48, č. 7, s. 311-314.

Elektronické zdroje

- Anheuser-Busch InBev – Country Information*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <http://www.abinbev.com/go/about_abinbev/market_information_by_country/country_information.cfm>.
- Baník Zbýšov*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://banikzbys.webnode.cz/>>.
- Barth-Haas Group: The Barth Report Hops*. c2011. [online]. Poslední revize 17.8.2011 [cit. 2011-08-03]. Dostupné z: <http://www.barthhaasgroup.net/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=30>.
- Bierserver*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2009-03-02]. Dostupné z: <http://www.bierserver.at/cms/download/jahresbericht_2008.pdf>.
- Campaign for Real Ale*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-08-17]. Dostupné z: <<http://www.camra.org.uk/>>.
- Carlsberg Group – Markets*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <http://www.carlsberggroup.com/markets/Pages/Markets_front.aspx>.
- Databáze demografických údajů za obce ČR*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm>.
- Esri – The GIS Software Manager*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z: <<http://www.esri.com/>>.
- Heineken International Europe*. c2005. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <http://www.annualreport.heineken.com/report_of_the_executive_board/regional_review/index.html>.
- KODEDA, M. *** *Pivovary.Info* *** - informace o historii a současnosti českého pivovarnictví. c2011. [online]. Poslední revize 27. 8. 2011 [cit. 2011-08-03]. Dostupné z: <<http://www.pivovary.info/index.php>>.
- Kutná Hora*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.kutna-hora.net/barbora.php>>.
- Letecké mapy*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.obecuzice.cz/images/01mapy/>>.
- Mapy Google*. c2011. [online]. Poslední revize 27. 8. 2011 [cit. 2010-08-29]. Dostupné z: <<http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>>.
- Pivo se dovází zase o něco více, hlavně z Polska*. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-04-19]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/306782-pivo-se-dovazi-zase-o-neco-vice-hlavne-z-polska/>>.

Pivovar Svijany – jeho historie. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.jruta.eu/pivovar.htm>>.

Podveky – oficiální stránky obce. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.podveky.cz/>>.

Rekreační a sportovní středisko. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.zbraslavice.eu/galerie/v441.jpg>>.

Sudicí po řece Sázavě. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.chytej.cz/clanky/823>>.

SABMiller – About us – Where we operate. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=833>>.

The Brewers of Europe, statistics about beer in europe. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z: <<http://stats.brewersofeurope.org/asp/index.asp>>.

Výzkumný ústav pivovarský a sladařský. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2011-04-19]. Dostupné z: <http://www.beerresearch.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=161&lang=cs>.

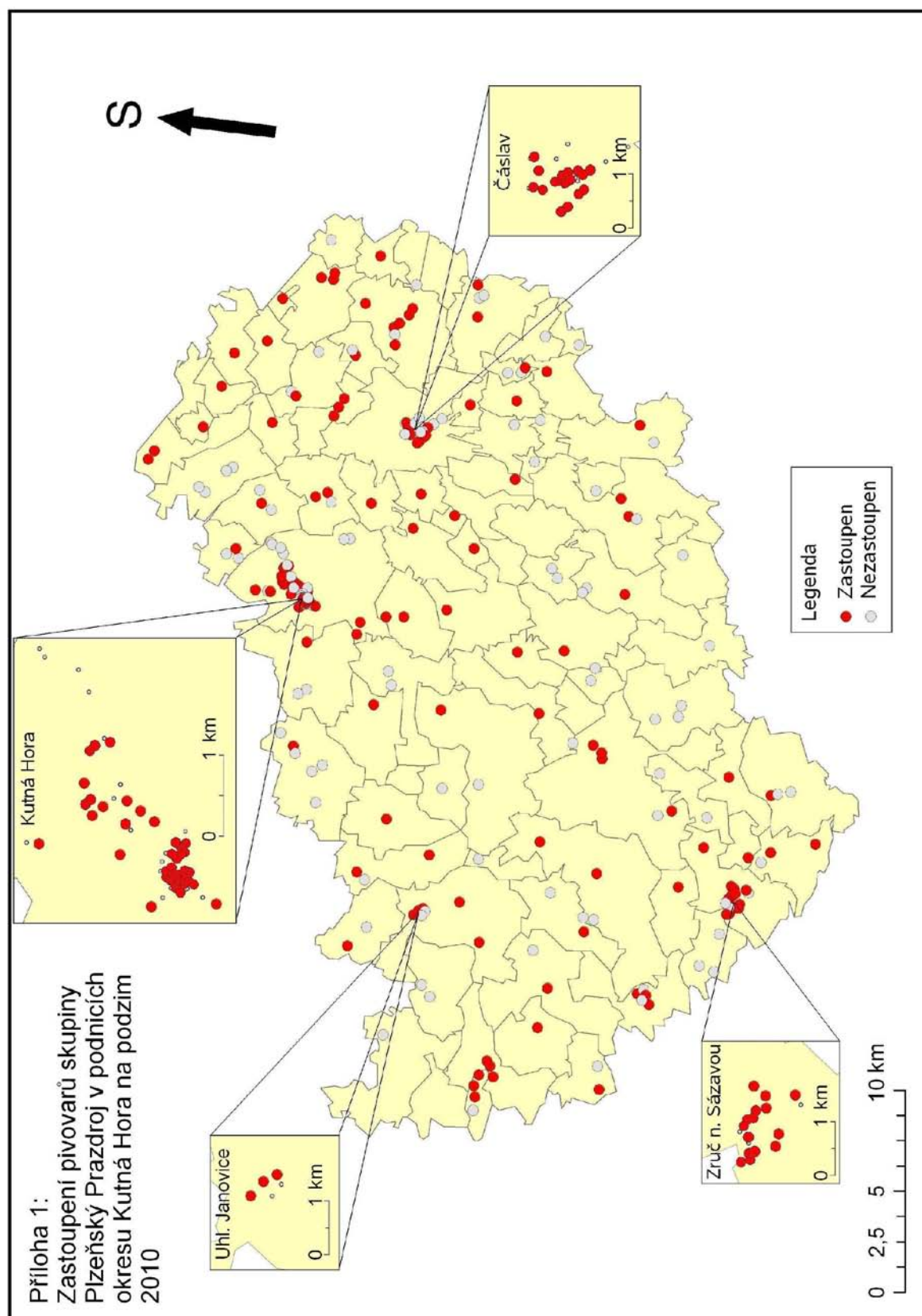
Willkommen beim Deutschen Brauer-Bund. c2011. [online]. Poslední revize 17. 8. 2011 [cit. 2009-03-02]. Dostupné z: <<http://www.brauer-bund.de/index1.html>>.

Osobní sdělení

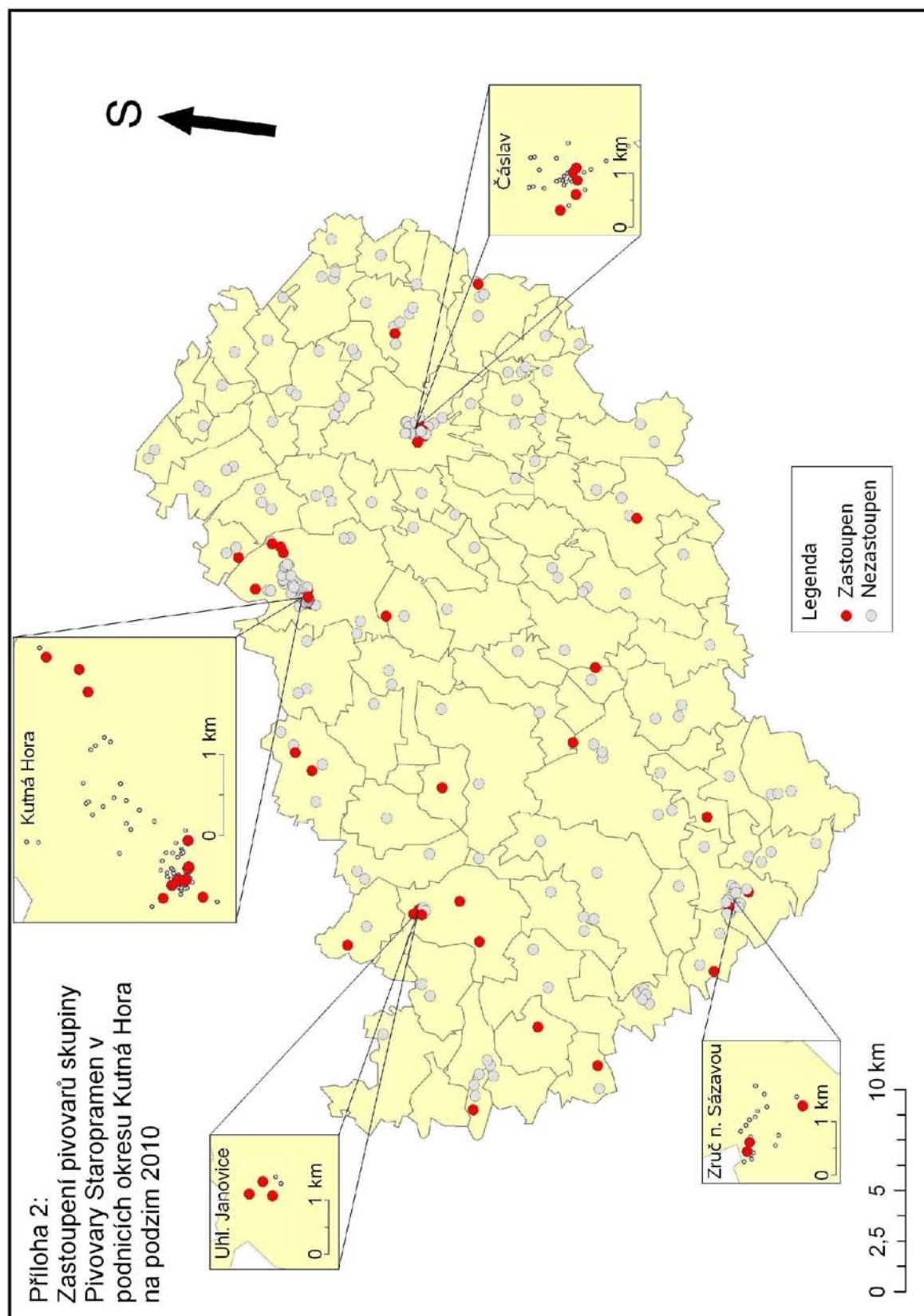
HLOŽEK, M. (2011), osobní sdělení, 27.5.2011

PETŘÍKOVÁ, L. (2011), osobní sdělení, 23.5.2011

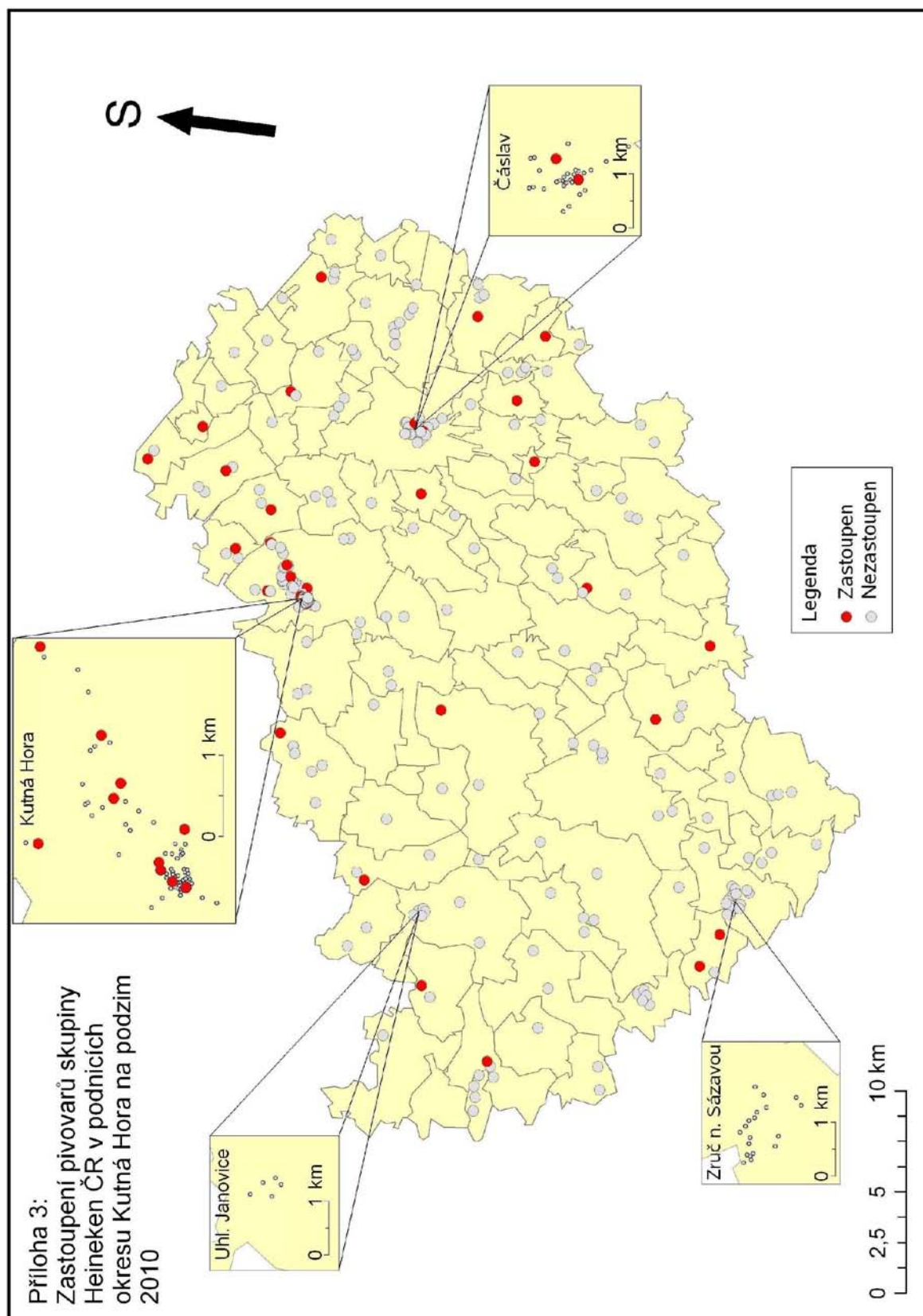
6. Přílohy



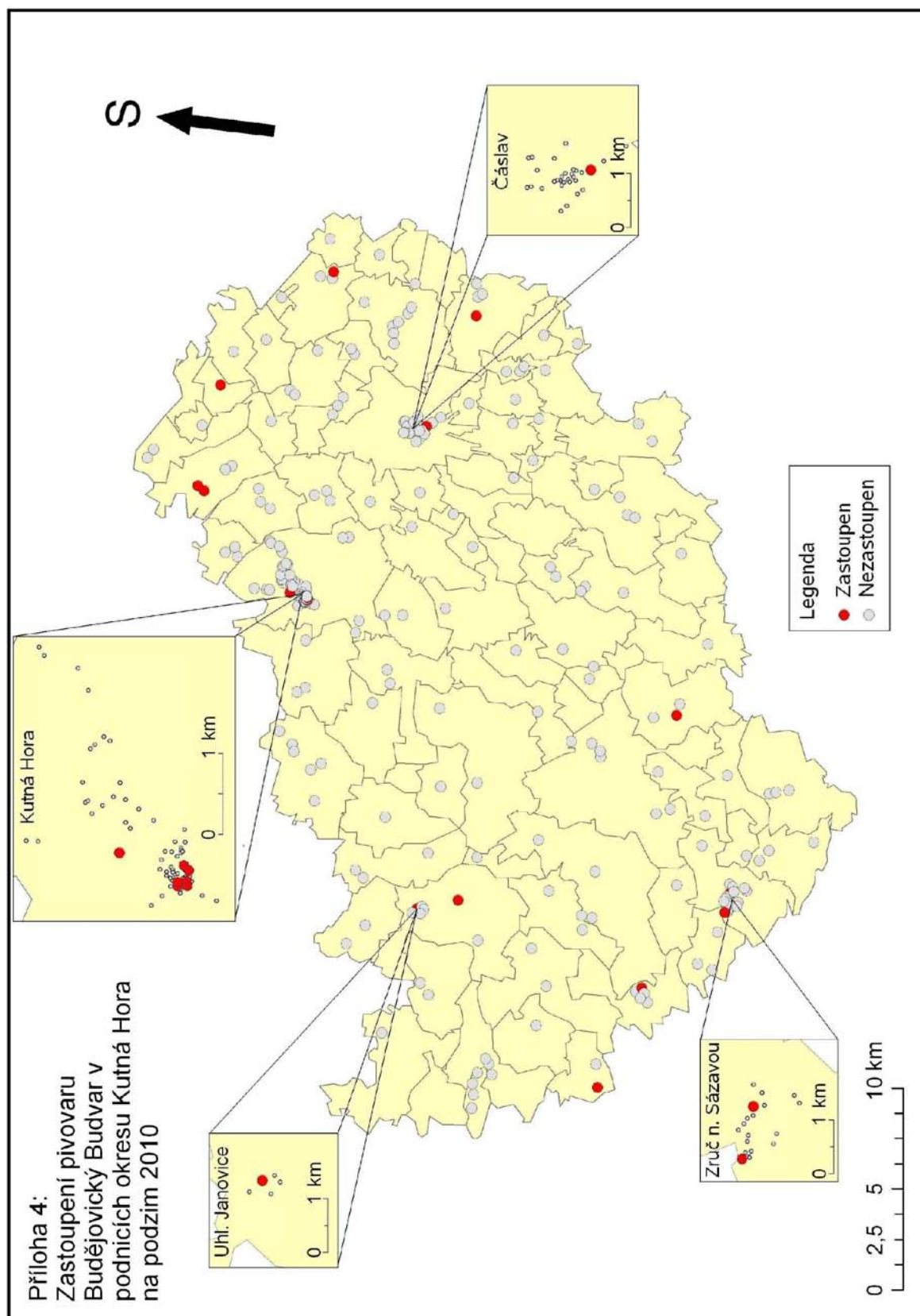
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



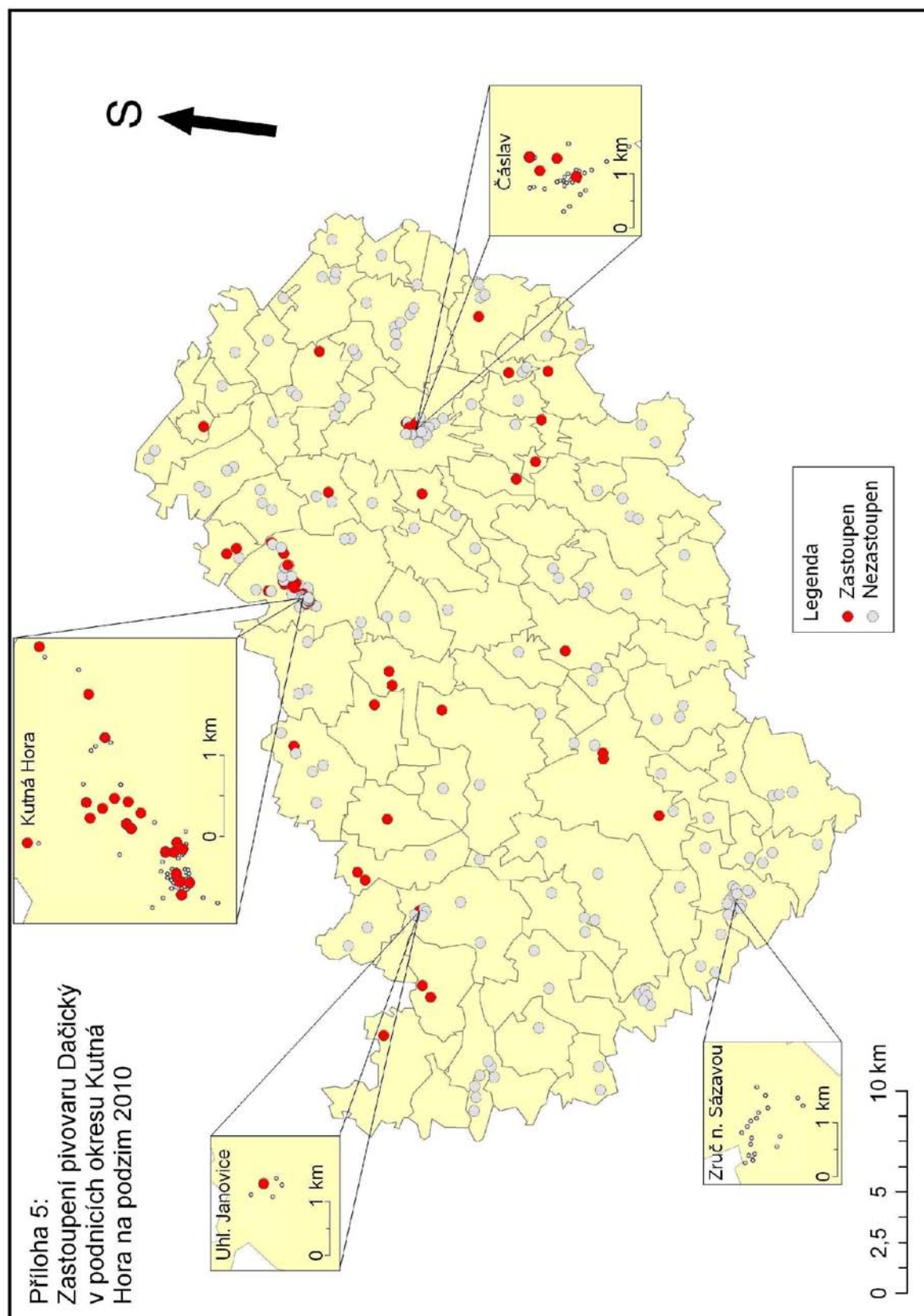
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



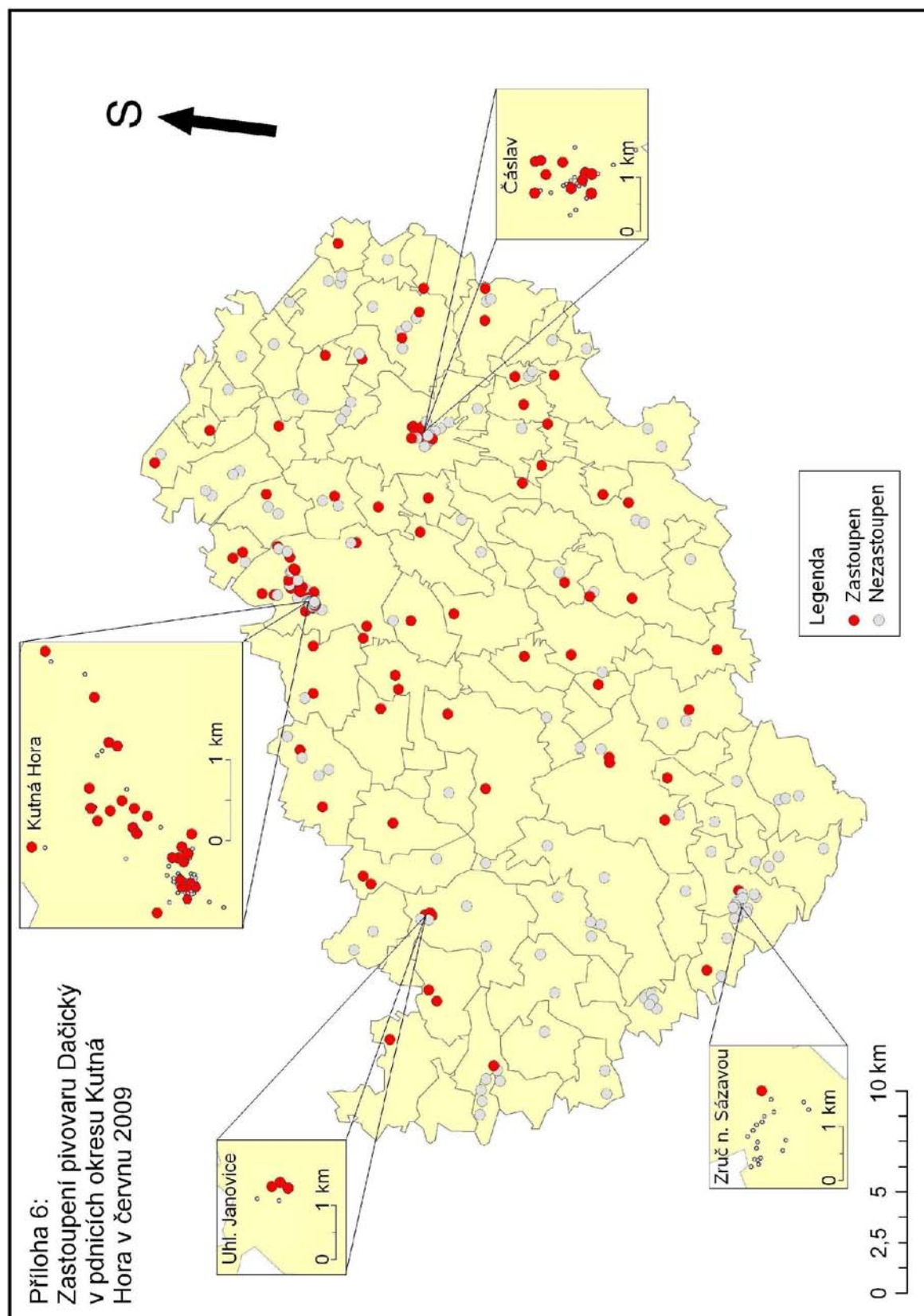
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



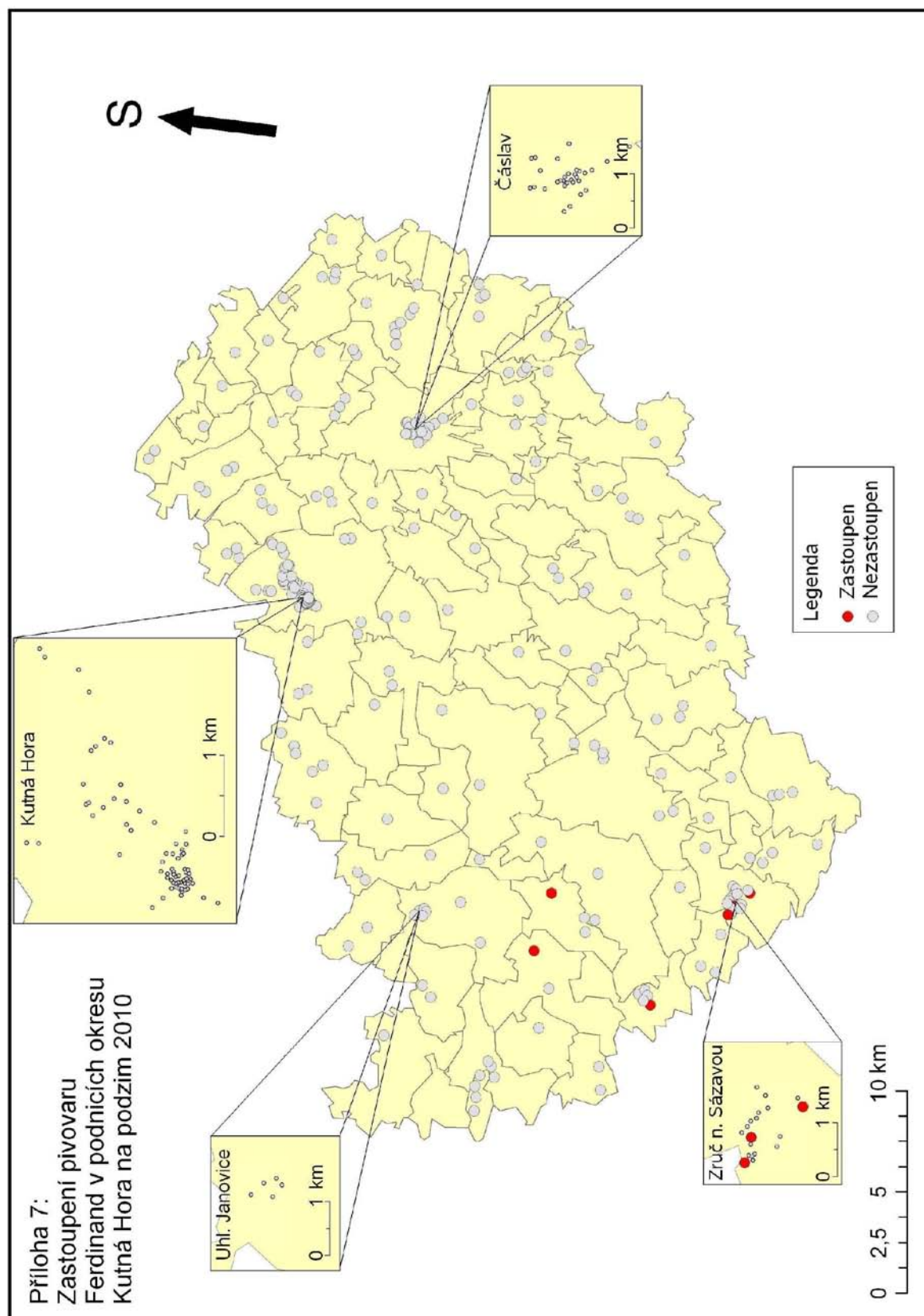
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



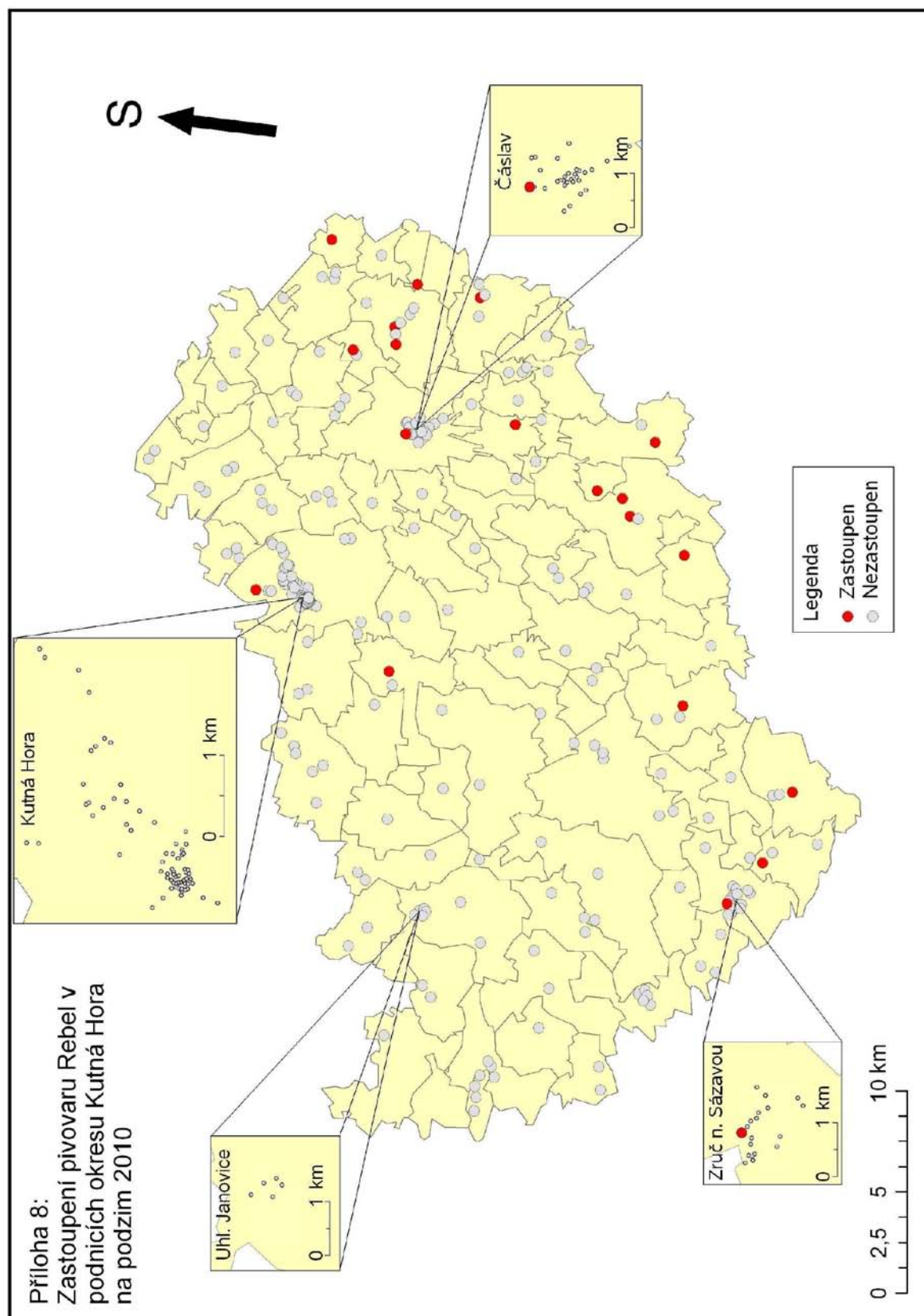
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



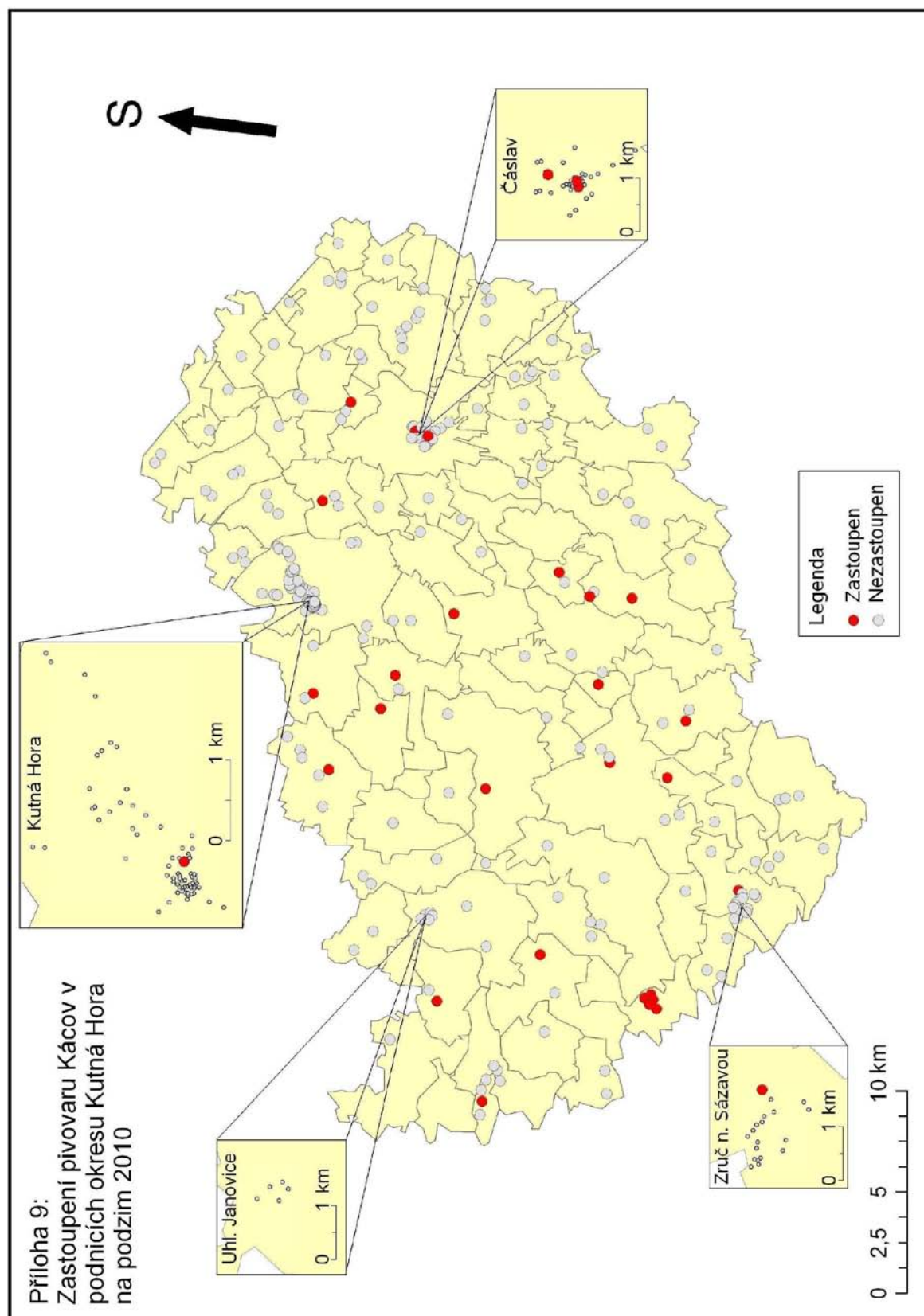
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



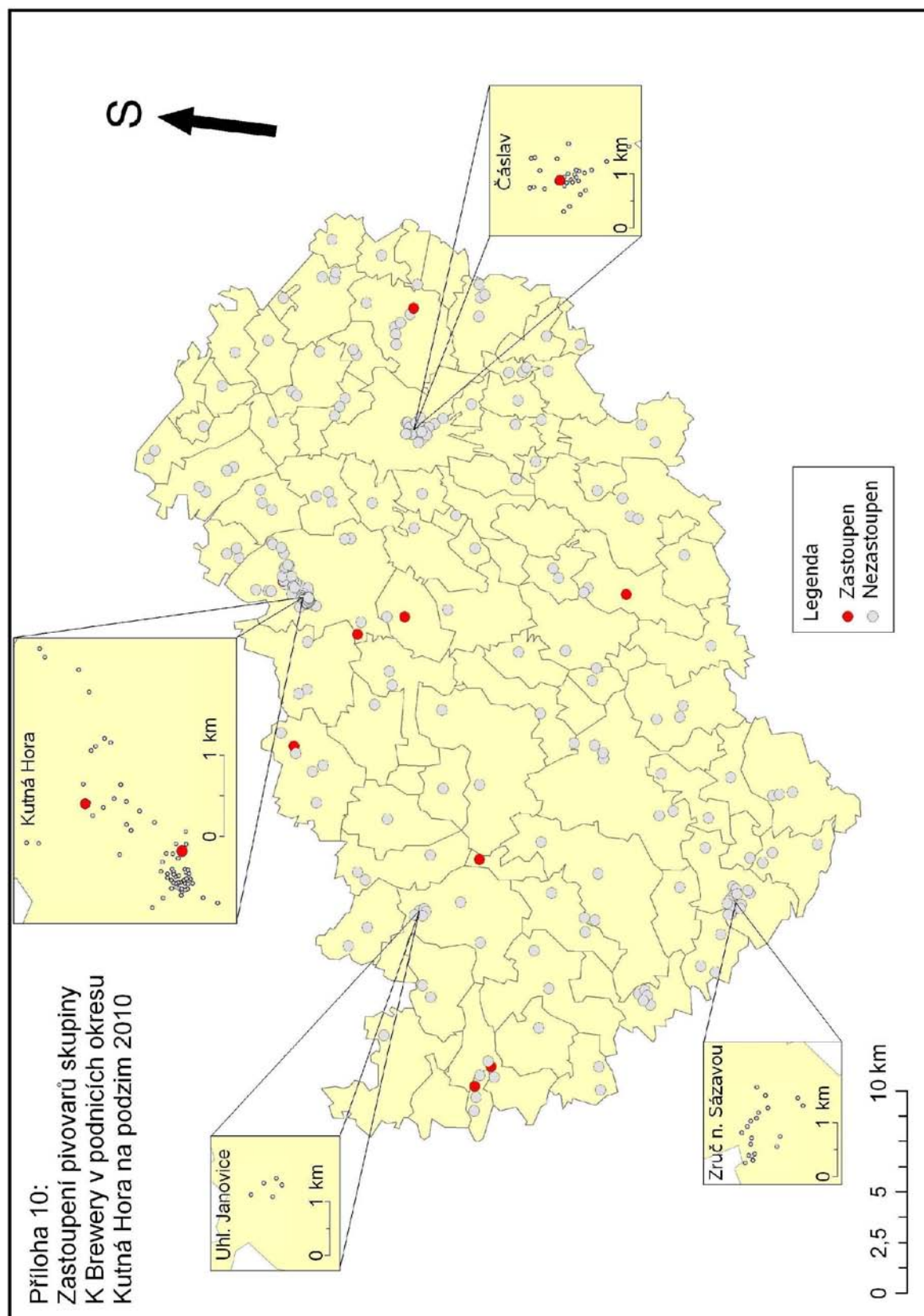
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



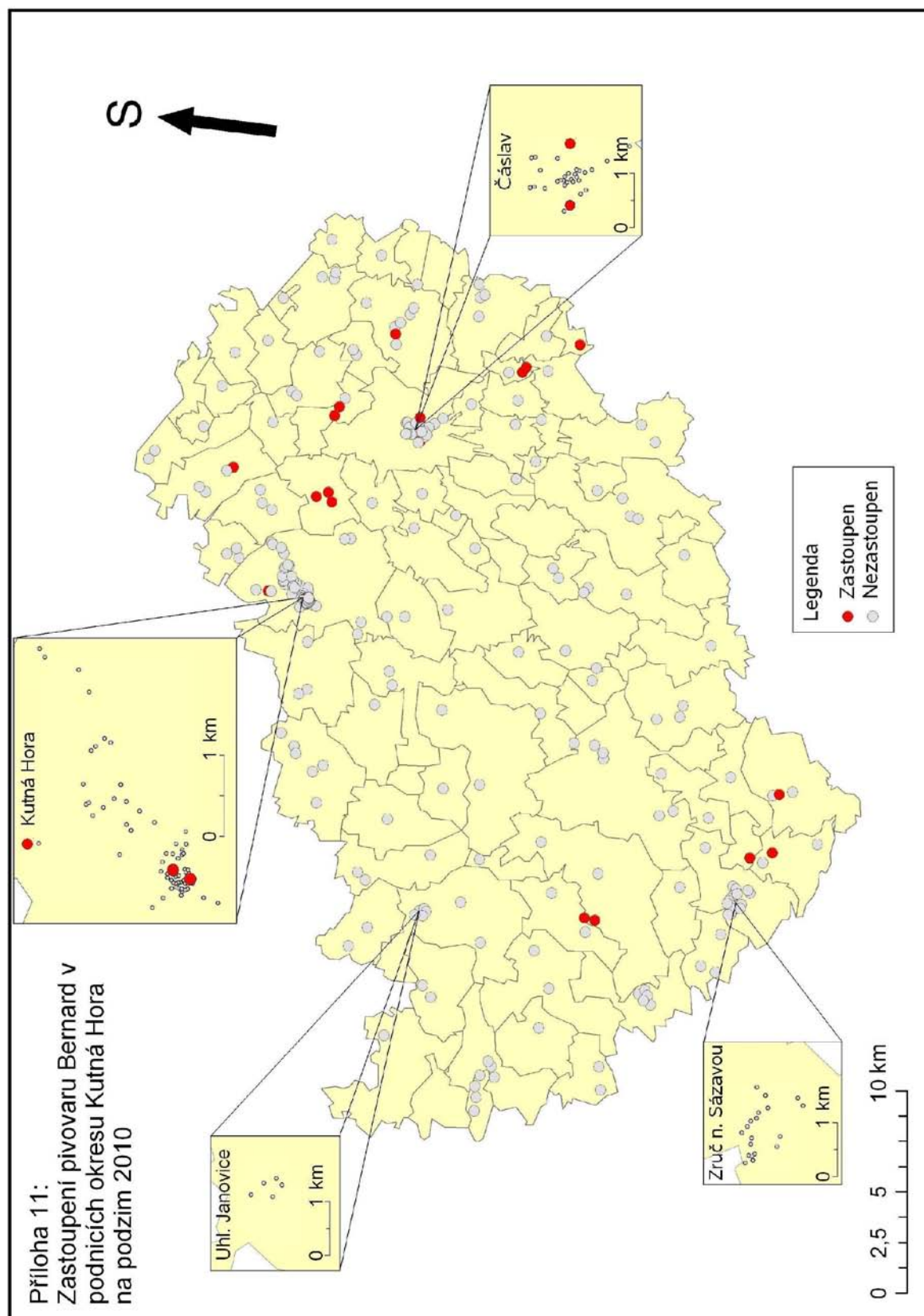
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



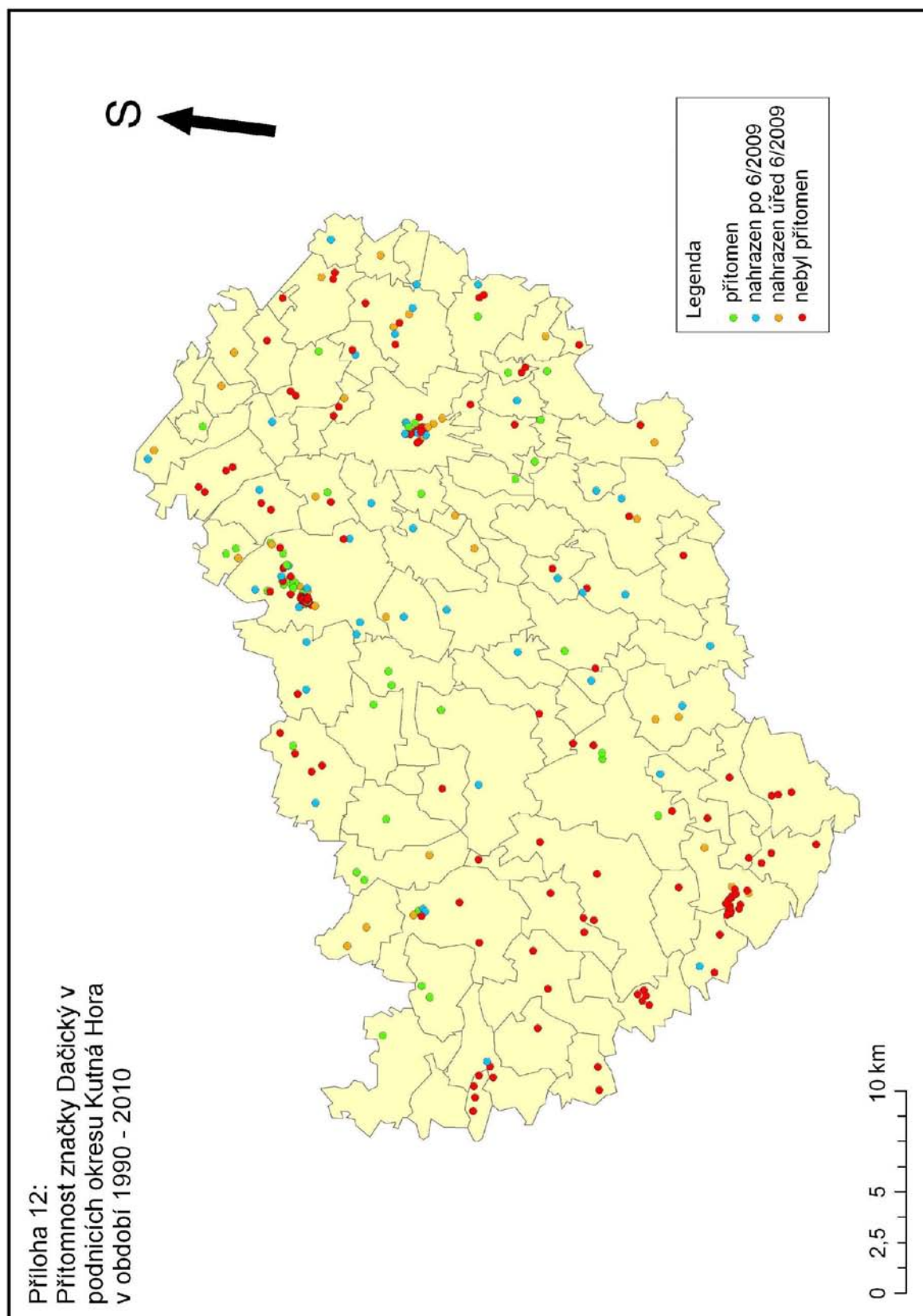
Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



Zdroje: ESRI, vlastní výzkum



Zdroje: ESRI, vlastní výzkum